

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται ραγδαίες και υψίστης σημασίας αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την επιστήμη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η πλειονότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων προσπαθεί να βελτιώσει τις δραστηριότητές της στο παγκόσμιο οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό στερέωμα. Κάθε επιχείρηση αποσκοπεί στο να είναι ανταγωνιστική, παραγωγική, αποδοτική και τα προϊόντα ή υπηρεσίες της να χαρακτηρίζονται ως αρίστης ποιότητας. Όμως, για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω σημαντικός παράγοντας είναι το ανθρώπινο δυναμικό, που είναι και ο ακρογωνιαίος λίθος.

Συνοπτικά, επιβάλλεται λοιπόν κάθε επιχείρηση να έχει εξασφαλίσει ότι οι προσπάθειες όλων των εργαζόμενων της αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το κεντρικό σημείο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να ωθήσει τους εργαζόμενους να εργαστούν συλλογικά με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων της επιχειρηματικής μονάδας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει προηγουμένως να έχει απαντήσει σε ερωτήματα όπως:

- 1) πόσα άτομα-εργαζόμενοι χρειάζονται και πότε;
- 2) ποια είναι τα βασικά προσόντα αυτών των ατόμων;
- 3) ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής, που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση;
- 4) πρέπει να ακολουθήσουν κάποιο σχέδιο επιμόρφωσης;
- 5) ποιο θα πρέπει να είναι το επίπεδο μισθού-ανταμοιβής κάθε θέσης εργασίας;
- 6) ποιος θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για να προβλέψει την αποδοτικότητα των υποψηφίων και με ποιο τρόπο;

Η επιστήμη που δίνει τις απαντήσεις σε τέτοιου είδους ερωτήματα (όπως αυτά που μόλις αναφέρθηκαν) είναι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τμήμα ενός ευρύτερου επιστημονικού πεδίου, της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Έτσι, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι ο συνδυασμός στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών, όπου επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να βελτιώσει τους εργαζόμενούς της, οι οποίοι με τη σειρά τους θα εκτελέσουν το

καθήκον τους όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Οι σημαντικότερες στρατηγικές και οι λειτουργικές ενέργειες, που μόλις αναφέραμε, παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω:

1) Διαδικασία Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού

Διαδικασία, που αποσκοπεί να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης για προσωπικό. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να έχει μελετηθεί προσεκτικά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, με σκοπό να εντοπιστούν μόνον οι ουσιαστικές του ανάγκες.

2) Περιγραφή Θέσης Εργασίας

Η περιγραφή των υποχρεώσεων που συνδέονται με μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, τις οποίες πρέπει να εκπληρώσει ο εκάστοτε εργαζόμενος

3) Διαδικασία Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού

Η προσέλκυση των πλέον κατάλληλων υποψηφίων και οι μέθοδοι επιλογής των κατάλληλων ατόμων ανάμεσα σε πλήθος ενδιαφερομένων.

4) Εκπαίδευση και Εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη ότι: «Η επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει εργαζόμενους, όχι να τους αγοράσει». Μέσω μεθόδων επιμόρφωσης τα άτομα αναπτύσσουν τα ειδικά χαρακτηριστικά, που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

5) Σύστημα Ανταμοιβής - Κινήτρων

Η διαμόρφωση ενός συστήματος ανταμοιβών, οικονομικών ή μη οικονομικών, το οποίο θα δημιουργεί κίνητρα στα άτομα να προβούν σε ποιοτικά και ποσοτικά ανώτερες ενέργειες.

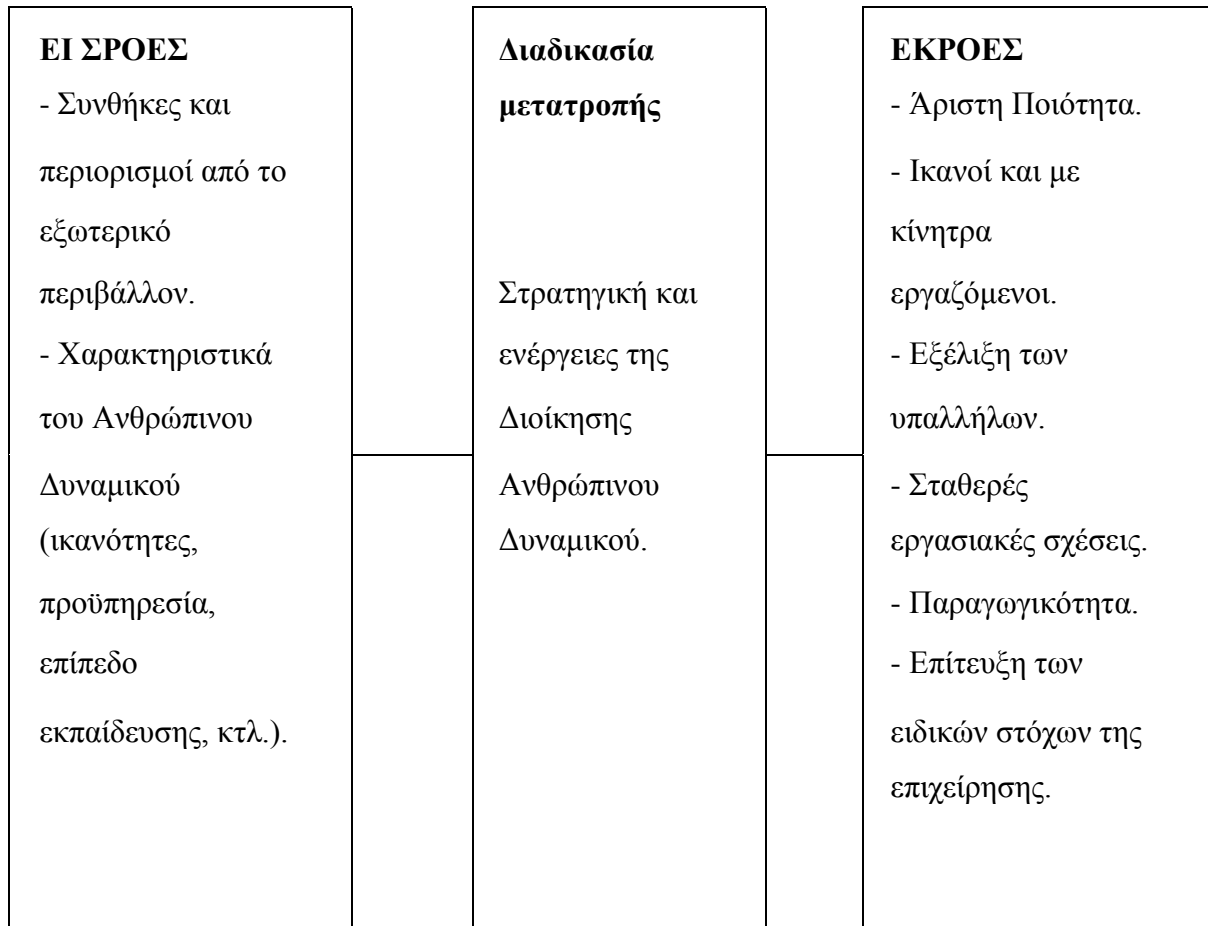
6) Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η απόδοση κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, με σκοπό να υπάρχει μια καθαρή εικόνα της συνεισφοράς τους στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι ευέλικτο και αξιόπιστο.

7) Εργασιακές Σχέσεις

Σε κάθε οργανισμό, εργαζόμενοι και εργοδότες συνδέονται με μια σχέση, η οποία και καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δύο μερών. Η διατήρηση αυτής της σχέσης σε ισορροπία είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητούμενα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι παραπάνω βασικές λειτουργίες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τόσο άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, ώστε η αποτυχία ή η επιτυχία μιας από τις παραπάνω επιμέρους λειτουργίες, επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα των άλλων. Αυτό θα γίνει περισσότερο κατανοητό, αν θεωρήσουμε τις λειτουργίες αυτές ως υποτομείς του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 1.1: Βασική λειτουργία τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Όλες οι ενέργειες της Διοίκησης, που είναι σχετικές με την απόκτηση και βελτίωση των διαδικασιών και υπηρεσιών για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου οικονομικού στόχου, αποτελούν το λεγόμενο Personnel Management (Thomason, 2001).

Το υπαλληλικό μάνατζμεντ έχει τις ρίζες του στις αρχές του 20ου αιώνα, όπου ένας από τους πιο διάσημους ψυχολόγους, που ειδικεύονται σε θέματα εργασίας, ασχολήθηκε με εδάφια, όπως:

- α) ανάλυση των απαιτήσεων διαφόρων θέσεων εργασίας (σωματικές, νοητικές και αισθηματικές απαιτήσεις)
- β) βελτίωση των tests, που χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων

Το 1911 ο F. Taylor, εισηγητής της Επιστημονικής Διοίκησης εξέδωσε βιβλίο με τίτλο: «*Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ*». Σε αυτό του το έργο, που είναι και το πιο πολυσυζητημένο της εποχής, ο Taylor τονίζει ότι το “Personnel Management” αποσκοπεί κυρίως στην βελτίωση κάποιων λεπτομερών σχεδίων σχετικών με την επιλογή και την ανταμοιβή του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Αυτά τα σχέδια, αρχικά, είχαν ως αποκλειστικό τους σκοπό τον έλεγχο και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Ο Taylor ήταν ο πρώτος που τόνισε ότι σκοπός του κάθε οργανισμού θα έπρεπε να είναι η εξασφάλιση της μέγιστης ευημερίας όχι μόνον προς όφελος του εργοδότη, αλλά και του εργαζόμενου. Σύμφωνα με τον Taylor, η ευημερία του εργοδότη δε σημαίνει και την επίτευξη έστω και βραχυχρόνιων κερδών, αλλά αντίθετα, η ανάπτυξη μιας επιχείρησης και η ευημερία όλων οδηγεί σε επίτευξη μακροχρόνιων κερδών. Το τελευταίο θα έπρεπε να είναι πρωταρχικός στόχος όλων των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, η ευημερία των εργαζομένων συνεπάγεται όχι μόνον υψηλότερους μισθούς, αλλά και βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων του ατόμου και την γενικότερη πρόοδό του. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο Taylor

αναφέρει τέσσερις βασικές αρχές management:

1. Η διαμόρφωση μιας εφαρμόσιμης επιστήμης, που θα αναλύει τις βασικές εργατικές ικανότητες και θα ερευνά τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται οι έννοιες αποτελεσματικότητα και ανταμοιβή.
2. Η διάπλαση επιστημονικών μεθόδων για την επιλογή και τη βελτίωση ενός εργαζομένου.
3. Η σύμπραξη της επιστήμης και της εργασίας.
4. Η σταθερή και στενή συνεργασία της Διοίκησης και των εργαζομένων.

Αξίζει εδώ να αναφέρουμε τις μεμονωμένες προσπάθειες που έγιναν στις αρχές του αιώνα, από επιχειρηματίες, που επιχείρησαν να βελτιώσουν την θέση απλών εργατών. Το σύνολο αυτών των ενεργειών ονομάστηκε “Industrial Welfare Movement” κι αποτέλεσε το έναυσμα της «Υπαλληλικής Διοίκησης». Υποστηρικτής αυτής της ιδεολογίας υπήρξε ο Αμερικανός επιχειρηματίας Henry Ford, ο οποίος το 1914, με το τμήμα της επιχείρησής του “*Sociological Department*” έθεσαν πρωταρχικό στόχο τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων.

Η ιστορία συνεχίζεται και κατά τη δεκαετία του '30 οι ειδικοί αρχίζουν να δίνουν έμφαση όχι στον μεμονωμένο εργαζόμενο, αλλά σε ομάδες-γκρουπ. Η μελέτη και έρευνα των χαρακτηριστικών των ατόμων, που ανήκουν στο ίδιο γκρουπ μας επιτρέπει να καταλήξουμε σε αξιόπιστα συμπεράσματα και να διαμορφώσουμε μια νέα επιστήμη.

Κατά τα τέλη του Β' παγκοσμίου πολέμου, παρατηρείται μεγάλη ζήτηση για πρακτικές σχετικές με “*Personnel Management*” και ιδρύεται το 1946 το “*Institute for Personnel Management*” στην Αγγλία. Στις δεκαετίες του '50 και του '60, πολλά επιστημονικά άρθρα ερευνούν τις ανάγκες του εργαζόμενου και προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα κατάλληλο και χρήσιμο σύστημα αμοιβών-κινήτρων. Την ίδια περίοδο το άρθρο του Douglas Bray αναζητά μεθόδους στελέχωσης.

Στα τέλη των δεκαετιών '60 και '70, αλλαγές τεχνολογικής, οικονομικής και κοινωνικής φύσεως οδήγησαν αντίστοιχα σε αλλαγές στις παραδοσιακές μεθόδους Διοίκησης. Τότε, γεννιέται ένα νέο «παρακλάδι» γνωστό ως “*Human Resource Management*”, που σηματοδοτεί μια προσπάθεια για συστηματική και μακροχρόνια

μελέτη του εργατικού Δυναμικού ως μία μοναδική οντότητα (resource: πόρος, μέσο επίτευξης σκοπού).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1. Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα από τα σημαντικά μιας επιχείρησης. Αρκετές μελέτες επισημαίνουν τη θετική επιρροή που ασκεί το «Human Resources Management»(HRM) στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Ulrich (1997) “Λογικά οι πρακτικές που εφαρμόζονται από υπεύθυνους του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν σημασία για μια επιχείρηση, η έρευνα δείχνει ότι αυτό πραγματικά ισχύει. Ωστόσο, σχέσεις άμεσης εξάρτησης ανάμεσα στην επενδυτική δραστηριότητα και στις πρακτικές του HR είναι συνήθως ασαφείς και ποικίλλουν ανάλογα με το δείγμα και τους τρόπους μέτρησης (measures) που χρησιμοποιούνται”.

Παραθέτουμε, περιληπτικά, μερικές από τις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος HR, όπως ισχύουν για την πλειοψηφία των σύγχρονων επιχειρήσεων:

- Η παροχή συμβουλών (με βάση γνώσεις και πείρα, που προέρχονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης) στους managers με σκοπό να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις αναφορικά με τη Διοίκηση προσωπικού.
- Η ανάλυση της εργασίας και ο καθορισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κατά κατηγορίες.
- Η δημοσίευση σχετικών ανακοινώσεων και πρόσκληση όσων ενδιαφέρονται να απασχοληθούν στην επιχείρηση.
- Να παρέχει επακριβείς οδηγίες και στρατηγικές ώστε να υπάρξει ένα πλάνο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κατάλληλο για να αναδείξει τις άριστες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. (Η επιλογή και ο διορισμός των προσώπων που κρίνονται κατάλληλα για τις διάφορες θέσεις της επιχείρησης και η κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων).
- Η οργάνωση ενημερωτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού, που αποβλέπουν στη βελτίωση των γνώσεών

του, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις της επιχείρησης ή να μελετά και να εισάγει νέες μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας.

- Η τήρηση στοιχείων που αφορούν στην υπηρεσιακή ικανότητα και την εξέλιξη του προσωπικού.
- Η έρευνα των παραπόνων και η μέριμνα για την αποφυγή συγκρούσεων.
- Να αναπτύξει ένα προφίλ που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να λύνουν τα προβλήματά τους, να συζητούν και να αναδεικνύουν τις ανάγκες τους. Ένα προφίλ τέτοιου είδους είναι προάγγελος μιας ισορροπημένης σχέσης ανάμεσα στη Διοίκηση και στο Ανθρώπινο Δυναμικό.
- Η αξιολόγηση έργων και προσωπικού.
- Η διενέργεια προαγωγών.
- Η μέριμνα για την τήρηση της πειθαρχίας και κάθε άλλο θέμα που αφορά στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για να επιτευχθούν όσα προαναφέρθηκαν και για να υπάρξει ένα επιθυμητό επίπεδο αποτελεσματικότητας-παραγωγικότητας, είναι απαραίτητη η ύπαρξη των υποδιευθύνσεων. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μιας τυπικής μεγάλης επιχείρησης, που αποσκοπεί στην όσο το δυνατόν καλύτερη κάλυψη των αναγκών των υπαλλήλων της, θα πρέπει να αποτελείται, ενδεικτικά από τους παρακάτω τομείς:

1) Τμήμα Εργατικού Δυναμικού, 2) Τμήμα Εκπαίδευσης-Επιμόρφωσης, το οποίο ασχολείται με θέματα βελτίωσης των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο, 3) Τμήμα Προαγωγών, όπου παρακολουθεί την εξελικτική πορεία των εργαζομένων και την αξιολογεί, 4) Τμήμα Υγιεινής και Ασφάλειας, το οποίο φροντίζει να εξασφαλίζει στους εργαζόμενους ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από το ρίσκο του κινδύνου και των ασθενειών και τέλος 5) το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων, αντικείμενο του οποίου είναι η παρακολούθηση και η επίτευξη ομαλών σχέσεων στα πλαίσια της επιχείρησης.

2.2. Οργάνωση της Υπηρεσίας του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η υπηρεσία αυτή, είναι επιφορτισμένη με το χειρισμό των θεμάτων του προσωπικού, ανάλογα δε με τον όγκο της εργασίας την οποία συνεπάγεται η άσκηση των δραστηριοτήτων της, παρουσιάζει και ανάλογη οργανωτική διάρθρωση.

Η οργανωτική αυτή διάρθρωση αποτελεί συνάρτηση του καταμερισμού των έργων και του πλήθους των αρμοδιοτήτων που ανατίθεται σ' αυτήν. Στις **μικρές επιχειρήσεις**, το σύνολο των αρμοδιοτήτων αυτών ασκείται από ένα γραφείο. Στην περίπτωση δε των ατομικών επιχειρήσεων, οι εργασίες αυτές μπορεί να ασκούνται από ένα πρόσωπο ή ακόμη και από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη.

Διαφορετική όμως είναι η εικόνα της οργάνωσης της υπηρεσίας προσωπικού στις **μεγάλες επιχειρήσεις**, οι οποίες απασχολούν εκατοντάδες ή και χιλιάδες εργαζομένων και ως εκ τούτου παρουσιάζουν μεγάλο όγκο εργασίας, ο οποίος επιβάλλει με τη σειρά του ένα διευρυμένο σύστημα καταμερισμού των έργων. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εργασίες κατανέμονται σε επιμέρους τμήματα ή γραφεία, τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας τη διεξαγωγή συγκεκριμένου πλαισίου αρμοδιοτήτων.

Τα βασικά γραφεία, τα οποία λειτουργούν συνήθως σε ένα σχετικά ανεπτυγμένο τμήμα προσωπικού, είναι τα εξής:

- α) **Το γραφείο Προσωπικού**, το οποίο περιλαμβάνει τους διορισμούς, τις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και τα πειθαρχικά θέματα.
- β) **Το γραφείο Τεκμηρίωσης**, το οποίο τηρεί όλα τα στοιχεία που αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη του προσωπικού.
- γ) **Το γραφείο Ανάλυσης Εργασίας και Διάρθρωσης Μισθολογίου**, το οποίο είναι αρμόδιο για την έκδοση σχετικών εγχειριδίων περιγραφής και προδιαγραφής των εργασιών με έμφαση στον καθορισμό των ειδικών απαιτήσεων των επιμέρους έργων (σε γνώσεις, ικανότητες και ειδικές συνθήκες), όπως επίσης και στην εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης έργων και προσωπικού.

δ) **Το γραφείο Μισθοδοσίας Προσωπικού**, το οποίο μελετά τις ανάγκες και τις δυνατότητες του οργανισμού και εισηγείται τα αναγκαία μέτρα για τον καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού στα θέματα της μισθοδοσίας. Καταρτίζει τις ειδικές κλίμακες μισθών στις οποίες εντάσσεται το προσωπικό, προβαίνει στην εκκαθάριση των αποδοχών του προσωπικού (σύνταξη μισθοδοτικών καταστάσεων, απόδοση κρατήσεων, ενημέρωση των προσωπικών τραπεζικών λογαριασμών με καταθέσεις των καθαρών αποδοχών που αντιστοιχούν στους δικαιούχους κ.ο.κ.).

ε) **Το γραφείο Έρευνας Παραπόνων**, το οποίο έχει την ευθύνη της έρευνας των πάσης φύσεως παραπόνων, υποδείξεων, ενστάσεων ή προτάσεων του προσωπικού.

Οργανωτικά, η Υπηρεσία Προσωπικού μπορεί να αποτελεί ανεξάρτητο τμήμα (όπως συμβαίνει συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις) ή να εντάσσεται στη Διεύθυνση Διοικητικού, η οποία έχει τη γενικότερη ευθύνη του συντονισμού του Διοικητικού έργου του οργανισμού.

Προσόντα Προσωπάρχη: Προκειμένου να ανταποκριθεί στις βασικές απαιτήσεις της εργασίας του, ο Προσωπάρχης θα πρέπει να διαθέτει ένα πλαίσιο βασικών χαρακτηριστικών, τα οποία βέβαια, με κάποια διαφορετική διαβάθμιση, συναντώνται σε όλους του προϊστάμενους.

Ο Προσωπάρχης πρέπει να συνδυάζει σε υψηλό βαθμό κοινωνική παράσταση, αποτελέσματα στην επικοινωνία και δυνατότητα κατανόησης των προβλημάτων των άλλων. Σε μικρότερο δε βαθμό, οπωσδήποτε όμως αναγκαία, τα πιο κάτω χαρακτηριστικά: Αναλυτική ικανότητα, εξειδικευμένη γνώση, αυτοπεποίθηση, ευρύτητα σκέψης και συναισθηματική σταθερότητα.

Τα ειδικότερα προσόντα, τα οποία πρέπει να συνδυάζει ο Προσωπάρχης, όπως άλλωστε και κάθε άλλος προϊστάμενος μέσα στην επιχείρηση μπορεί να διακριθούν σε: Τεχνικά, Ανθρώπινα και Διανοητικά.

Τα **τεχνικά** προσόντα αναφέρονται στην επαγγελματική κατάρτιση και στην ικανότητα κατανόησης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, η οποία

αναλύεται σ' ένα σύστημα διαδικασιών και μεθόδων. Τα προσόντα αυτά, συνήθως, αποτελούν συνδυασμό εξειδικευμένης γνώσης και ικανότητας για δραστηριοποίηση μέσα στα πλαίσια της συγκεκριμένης ειδίκευσης.

Τα **ανθρώπινα** προσόντα, όπως προκύπτει και από την ονομασία, αναφέρονται στην ικανότητα συνεργασίας με τα λοιπά μέλη του οργανισμού και στην ανάπτυξη πνεύματος αμοιβαίας κατανόησης. Τα προσόντα αυτά αφορούν ειδικότερα στη δυνατότητα να μεταβιβάζει ιδέες και διαθέσεις και να κατανοεί τις απόψεις και ιδέες των άλλων. Ένας προϊστάμενος που διακρίνεται για τα ανθρώπινα προσόντα, έχει πάντοτε σαφείς απόψεις πάνω στις διάφορες καταστάσεις και γνωρίζει τις προσαρμογές ή μεταβολές που μπορούν να γίνουν στις απόψεις αυτές, ως αποτέλεσμα της συνεργασίας του με τους συναδέλφους του ή με τους υφισταμένους του.

Τα **διανοητικά** προσόντα περιλαμβάνουν την ικανότητα να διαβλέπει τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης, να μπορεί δηλαδή να προσδιορίζει τη γενική εικόνα του οργανισμού και να φροντίζει, να προσαρμόζει τις αναγκαίες δραστηριότητες στη δεδομένη κατάσταση του οργανισμού.

Τα ειδικότερα χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να συνδυάζει ο Προσωπάρχης (όπως άλλωστε και κάθε προϊστάμενος) και τα οποία έχουν θεμελιώδη σημασία για την επιτυχία του διακρίνονται σε:

- Προσόντα που συνδυάζονται με την **προσωπικότητα**, όπως διανοητική ικανότητα, ήθος, φυσική ικανότητα, ευαισθησία και κατανόηση των προβλημάτων των άλλων και ικανότητα για αυτοανάπτυξη.
- **Επίκτητα** χαρακτηριστικά, όπως δυνατότητα υποκίνησης, ικανότητα επικοινωνίας, προγραμματισμού και εκπαίδευσης.
- **Μεικτά** χαρακτηριστικά, όπως αποφασιστικότητα, ευελιξία, ικανότητα εκτελέσεως μιας εργασίας με άλλους ανθρώπους, επιθυμία για διάκριση και ικανότητα επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων.

2.3. Μορφές της Οργανωτικής Διάρθρωσης

Οι οργανισμοί ως εκ της αποστολής τους, επιδιώκουν σκοπούς ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και την περιπλοκότητα των σκοπών αυτών, διαμορφώνουν και την κατάλληλη οργανωτική διάρθρωση. Η οργανωτική διάρθρωση ακολουθεί μια σταδιακή ανάπτυξη, κατά φάσεις, ανάλογα με τον ρυθμό διεύρυνσης των δραστηριοτήτων, διασκελίζεται δε σε μια σειρά επιπέδων, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους μέσα από το σύστημα των εξαρτήσεων, δηλαδή των συσχετίσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια της λειτουργίας του οργανισμού.

Όσάκις αναφερόμαστε στην οργανωτική διάρθρωση, εννοούμε στην πράξη τη διάρθρωση της οργάνωσης κατά επίπεδα, καθώς και το σύστημα εξαρτήσεως των επιπέδων αυτών. Με δεδομένο ότι σε κάθε επίπεδο προΐστανται διάφορα πρόσωπα, η οργανωτική διάρθρωση περιλαμβάνει όπως είναι φυσικό και το σύστημα εξαρτήσεως μεταξύ των προσώπων αυτών. Στην πράξη το σύστημα εξαρτήσεως των επιπέδων μέσα στους οργανισμούς μας δίνει την εικόνα της ιεραρχίας, η οποία απεικονίζει το σύστημα διάρθρωσης των διευθυντικών θέσεων μέσα στον οργανισμό.

Η μορφή της οργανωτικής διάρθρωσης μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με το πλήθος των ιεραρχικών επιπέδων ως εξής: όταν ο οργανισμός περιέχει πολλά οργανωτικά επίπεδα, λέμε ότι έχουμε μια κάθετη οργανωτική διάρθρωση. Ως αντίποδα της κάθετης οργάνωσης, έχουμε την οριζόντια ή επίπεδη οργανωτική διάρθρωση.

Κάθε μια από αυτές τις μορφές οργάνωσης έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα π.χ. η πρώτη (κάθετη) μορφή οργάνωσης έχει το πλεονέκτημα ότι εξασφαλίζει καλύτερη εποπτεία, απαιτεί όμως πολλούς προϊσταμένους, ενώ διασπά την έννοια της ενότητας της Διοίκησης μέσα από το πλήθος των ιεραρχικών επιπέδων.

Αντίθετα, η μορφή της οριζόντιας οργάνωσης, περιορίζει τον αριθμό των διευθυντικών θέσεων, δυσχεραίνει όμως την άσκηση της αποτελεσματικής εποπτείας, λόγω του μεγάλου αριθμού των μονάδων που βρίσκονται κάτω από τις εντολές του ιδίου προϊσταμένου (**span of control**).

Για την αποφυγή των μειονεκτημάτων, που συνεπάγονται οι δύο αυτές ακραίες περιπτώσεις, είναι ανάγκη να υιοθετείται μια μέσης μορφής οργανωτική διάρθρωση (ανάλογα πάντοτε με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν μέσα και έξω από τον οργανισμό).

2.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό στα Πλαίσια της Οργανωτικής Διάρθρωσης

Το σύστημα ολοκληρώνεται με τα πρόσωπα, τα οποία τοποθετούνται σε διάφορες θέσεις και τα οποία στην πράξη δίνουν την πραγματική υπόσταση στον οργανισμό. Αυτό σημαίνει, ότι τα πρόσωπα αποτελούν το ουσιαστικό στοιχείο, το οποίο εισερχόμενο στον οργανισμό, τον μετατρέπει από ένα άψυχο σχέδιο σε μια ζώσα οντότητα.

Τα πρόσωπα κατανέμονται στις διάφορες θέσεις του οργανισμού. Οι θέσεις αυτές, ανάλογα με το βαθμό της μεταξύ τους εξάρτησης διαβαθμίζονται στα διάφορα επίπεδα. Με τον τρόπο αυτό και τα πρόσωπα που τοποθετούνται στις θέσεις αυτές διαβαθμίζονται αναλόγως.

2.5. Διακρίσεις του Προσωπικού στα Πλαίσια της Οργάνωσης Διάρθρωσης

Τα πρόσωπα που είναι ενταγμένα στα πλαίσια μιας οργανωτικής διάρθρωσης, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες ήτοι στην κατηγορία των προϊσταμένων και στην κατηγορία των υφισταμένων. Με μια πιο στενή διάκριση, το προσωπικό χωρίζεται σε προϊσταμένους και σε εκτελεστικά όργανα. **Προϊστάμενοι** είναι αυτοί που έχουν υφιστάμενους. Αυτό τους δίνει την δυνατότητα να δίνουν εντολές και να ελέγχουν την εκτέλεση των εντολών τους, ενώ τα **εκτελεστικά όργανα** είναι υπεύθυνα απλώς να εκτελούν τις εντολές των προϊσταμένων τους χωρίς να μπορούν με τη σειρά τους να

μεταβιβάζουν τις εντολές αυτές σε κατωτέρους τους, απλά διότι δεν έχουν υφισταμένους.

Στην κατηγορία των υφισταμένων ανήκουν οι εργάτες, οι χειριστές μηχανημάτων, οι υπάλληλοι γραφείων κ.ο.κ. Η κατηγορία αυτή, η οποία είναι και η πολυπληθέστερη, ανήκει στο πρώτο επίπεδο της οργανωτικής διάρθρωσης το οποίο είναι γνωστό και ως επίπεδο πρώτης γραμμής. Σε αντίθετη ακριβώς θέση ανήκουν οι επικεφαλής του οργανισμού δηλαδή ο Πρόεδρος της εταιρείας, οι Αντιπρόεδροι ο Γενικός Διευθυντής ή ο Διευθύνων Σύμβουλος, οι οποίοι βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας. Χαρακτηριστικό του προσώπου που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας (**Top Manager**) είναι ότι, ενώ έχει υφισταμένους, δεν έχει προϊστάμενους. Από την πλευρά αυτή, οι αποφάσεις που λαμβάνει και οι εντολές που δίνει έχουν πρωτογενή προέλευση, δηλαδή προέρχονται από αυτόν τον ίδιο. Κατά συνέπεια και η εξουσία που ασκεί είναι πρωτογενής εξουσία. Όλοι οι προϊστάμενοι, οι οποίοι βρίσκονται μεταξύ της κορυφής και της βάσης του οργανισμού και έχουν θέσεις σε ενδιάμεσα επίπεδα, είναι γνωστοί ως ενδιάμεσοι προϊστάμενοι (**Middle Managers**). Χαρακτηριστικό των προϊσταμένων των ενδιάμεσων βαθμίδων είναι ότι έχουν διττή ιδιότητα δηλαδή είναι ταυτόχρονα προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, με την έννοια ότι παίρνουν εντολές από τους προϊσταμένους τους, τις οποίες εξειδικεύουν και μεταβιβάζουν στους υφισταμένους τους. Με την έννοια αυτή, η εξουσία που ασκούν οι προϊστάμενοι της κατηγορίας αυτής είναι δευτερογενής, διότι πηγάζει από την εξουσία που τους μεταβιβάζει το ανώτερο ιεραρχικό κλιμάκιο.

Από πλευράς συμμετοχής στη Διοίκηση του οργανισμού, το προσωπικό διακρίνεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες ως εξής:

- την ομάδα Διοίκησης (**management group**), δηλαδή σ' αυτήν που ασκεί τη Διοίκηση μέσα στον οργανισμό και
- την ομάδα των εκτελεστικών οργάνων (**operative group**).

Στη δεύτερη ομάδα ανήκει το προσωπικό που βρίσκεται στην κατώτερη

βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας, ενώ στην πρώτη ομάδα ανήκουν όσοι ασκούν καθήκοντα προϊσταμένου.

Τα πρόσωπα, που κατέχουν διευθυντικές θέσεις μέσα στην οργανωτική διάρθρωση, είναι γνωστά με τον γενικό όρο προϊστάμενοι, ανάλογα δε με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται είναι γνωστοί ως Τμηματάρχες, Διευθυντές, Γενικοί Διευθυντές κ.ο.κ. Επίσης είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της ομάδας της οποίας προϊστανται, για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων

Χαρακτηριστικό των προϊσταμένων είναι ότι ασκούν Διοίκηση σε τμήματα του οργανισμού, τα οποία εντάσσονται σε άλλα ευρύτερα τμήματα και αυτά σε άλλα, ώστε να υπάρχει μια συνεχής αλυσίδα εξαρτήσεων. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα μέρη του οργανισμού εξαρτώνται μεταξύ τους με τρόπο τέτοιο, ώστε να εξασφαλίζεται μια ενότητα στην άσκηση της Διοίκησης και την εκτέλεση των εντολών (**chain of command**). Στα πλαίσια αυτά, οι προϊστάμενοι ενός επιπέδου αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους των τμημάτων τους με την οργανωτική μονάδα που βρίσκεται στο αμέσως επόμενο επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της Διοίκησης σε θέματα που αφορούν προσλήψεις, μισθοδοσία, παρακολούθηση της εξελικτικής πορείας των εργαζομένων με σκοπό μελλοντικές προαγωγές ή και μεταθέσεις, αποζημιώσεις, θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και θέματα επίλυσης των προβλημάτων υπαλληλικής φύσεως.

3.1. Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού

Τα στοιχεία, τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού, κατατάσσονται στις πιο κάτω ειδικότερες κατηγορίες:

A. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται:

- η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση
- το εκπαιδευτικό υπόβαθρο
- η εμπειρία
- η κατάσταση υγείας του προσωπικού και
- η πρόοδος του υπαλλήλου εντός της υπηρεσίας

B. Στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή:

- η ποιότητα εργασίας
- οι φθορές και οι σπατάλες, που προκαλούνται εξ' αιτίας των υπαλλήλων
- οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη
- οι αμοιβές και
- τα ατυχήματα

Γ. Αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών (tests)

- οι κλίσεις
- τα ενδιαφέροντα και
- προσωπικά χαρακτηριστικά

Με την αξιολόγηση του προσωπικού επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία.

Τα στοιχεία αυτά, συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες.

3.2. Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι εν χρήσει μέθοδοι, στην προκειμένη περίπτωση είναι οι εξής:

α. Η μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης, με βάση Πίνακα Παραγόντων

(check List).

β. Η μέθοδος Σύγκρισης του Προσωπικού κατά Ζεύγη.

γ. Η μέθοδος αξιολόγησης διά της Μέτρησης των αποδόσεων.

δ. Η Περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης.

3.2.1. Μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης με βάση Πίνακα Παραγόντων (check list)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, επιλέγονται και προσδιορίζονται με σαφήνεια ορισμένοι παράγοντες απόδοσης, όπως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, η ποσοτική απόδοση, η ποιοτική απόδοση, η συνεργασία, η πρωτοβουλία και η ανάλυση ευθυνών, η προθυμία- ο ζήλος- η υπευθυνότητα, η διοικητική ικανότητα κ.λ.π. Εν

συνεχεία, συγκεντρώνονται οι πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου ως προς κάθε έναν από τους παράγοντες αυτούς, από τις οποίες προκύπτει μια διαβάθμιση της απόδοσής του, κατά παράγοντα. Συνήθως, η διαβάθμιση αυτή ακολουθεί την εξής κλίμακα: κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος.

Στην περίπτωση της αξιολόγησης του προσωπικού, εξάγεται ένα τελικό συμπέρασμα ως προς την γενική εικόνα του υπαλλήλου. Συνήθως, στις περιπτώσεις ατομικής αξιολόγησης, οι υπάλληλοι συγκρίνονται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο. Το πρότυπο αυτό περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια, με κριτήριο τις απαιτήσεις της κάθε μιας συγκεκριμένης της εργασίας.

Με βάση τα δεδομένα αυτά, μπορεί η Διοίκηση να διευκολύνεται στο έργο της τοποθέτησης του προσωπικού στην εργασία ή στις μεταθέσεις, με κριτήριο την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

3.2.2. Μέθοδος της Σύγκρισης του Προσωπικού κατά Ζεύγη (Man to man Comparison)

Η μέθοδος αυτή είναι όμοια με τη μέθοδο της σύγκρισης των εργασιών κατά ζεύγη. Στην περίπτωση αυτή, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για έναν υπάλληλο, συγκρίνονται με τις αντίστοιχες πληροφορίες που υπάρχουν για κάθε έναν από τους λοιπούς υπαλλήλους που απασχολούνται στην ίδια εργασιακή ομάδα (συνεργείο, γραφείο, τμήμα κ.λ.π.). Εξυπακούεται ότι η σύγκριση αυτή γίνεται κατά παράγοντες, αλλά και συνολικά.

Με βάση τις αξιολογήσεις αυτές, καταρτίζεται ένας πίνακας Αξιολόγησης, ο οποίος όταν βασίζεται σε αμοιβές και αντικειμενικά στοιχεία, μπορεί να αποτελέσει σημαντική βάση για τις αποφάσεις της Διοίκησης σε ό,τι αφορά στην υπηρεσιακή κατάσταση και στην εν γένει εξέλιξη του προσωπικού.

3.2.3. Μέθοδος της Μέτρησης των Αποδόσεων (Performance Measurement)

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην πραγματική μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου. Η μέθοδος της μέτρησης των αποδόσεων, που μπορεί να παράγει ποσοτικά μετρήσιμα και γενικώς παραδεκτά στοιχεία, θεωρείται ως ιδανική.

Συμβαίνει όμως, και κυρίως στις περιπτώσεις των εργασιών γραφείου, οι αποδόσεις αυτές να μην είναι επιδεκτικές μετρήσεως με ποσοτικά στοιχεία, ενώ πολλές φορές οι αποδόσεις που επιτυγχάνονται είναι αποτέλεσμα συμμετοχής και συνεργασίας περισσότερων προσώπων, των οποίων η συμμετοχή δεν μπορεί να υπολογισθεί με ακρίβεια.

Από την άλλη πλευρά και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν μεταβάλλει τον τρόπο συμβολής του ανθρώπου στην επίτευξη αποτελεσμάτων, ώστε και από την πλευρά αυτή να μην είναι δυνατός ο ακριβής ποσοτικός υπολογισμός της συμμετοχής του υπαλλήλου και της μηχανής.

Για τους λόγους αυτούς, η μέθοδος της μέτρησης των αποδόσεων σπάνια χρησιμοποιείται ως μέθοδος της αξιολόγησης προσωπικού και για τον πρόσθετο λόγο ότι η απόδοση από μόνη της δεν μας δίνει την πραγματική εικόνα του υπαλλήλου από άποψη συμπεριφοράς και γενικότερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του.

3.2.4. Η Περιγραφική Μέθοδος Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, προσδιορίζονται ορισμένοι γενικής φύσεως τομείς, όπως π.χ. υπηρεσιακή κατάρτιση, απόδοση, προσωπικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορά κ.α. και δίνεται η ευχέρεια στον προϊστάμενο να περιγράψει από μόνος του, με δικά του λόγια, την ποιότητα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή αφήνει όλη την πρωτοβουλία στον προϊστάμενο, ο οποίος συνήθως επιλέγει ορισμένους γενικούς χαρακτηρισμούς για κάθε τομέα, με τους οποίους προσπαθεί να αξιολογήσει και να περιγράψει τη γενική εικόνα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα, ότι δίνει απεριόριστη εμπιστοσύνη στην κρίση του προϊστάμενου, ο οποίος στην πράξη είναι και υπεύθυνος για το τμήμα και το προσωπικό του, έχει όμως το βασικό μειονέκτημα της ανομοιομορφίας, διότι πέρα από το γεγονός ότι πολλές φορές διαφέρουν τα κριτήρια στα οποία βασίζεται η κρίση του προϊσταμένου, υπάρχει και διαφορά ως προς τους όρους και το συγκεκριμένο λεξιλόγιο που χρησιμοποιούν οι διάφοροι προϊστάμενοι. Αποτέλεσμα

της ανομοιομορφίας αυτής είναι και η δυσχέρεια την οποία αντιμετωπίζουν τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στη λήψη των αποφάσεων, που αφορούν στην εξέλιξη του προσωπικού.

3.3. Φύλλα Αξιολόγησης του Προσωπικού

Οι κρίσεις των προϊσταμένων για το προσωπικό καταχωρούνται σε ειδικά φύλλα αξιολόγησης, τα οποία είναι γνωστά ως φύλλα ποιότητας ή εκθέσεις υπηρεσιακής ικανότητας.

Στα φύλλα αυτά καταχωρούνται όλοι οι παράγοντες, οι οποίοι θεωρούνται από τη Διοίκηση κρίσιμοι για την απεικόνιση τόσο της συμπεριφοράς, όσο και της υπηρεσιακής ικανότητας του κρινόμενου.

Παραπλεύρως των συγκεκριμένων παραγόντων καταχωρούνται οι διάφορες διαβαθμίσεις, τις οποίες ακολουθεί κάθε παράγοντας χωριστά. Η περιγραφή των διαβαθμίσεων αυτών γίνεται με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων χαρακτηρισμών όπως π.χ. κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος ή με την αναγραφή ειδικής βαθμολογίας για κάθε έναν παράγοντα.

Συνήθως, η βαθμολογία αυτή κυμαίνεται μεταξύ του 1 και του 20. Υπάρχει βέβαια και η μορφή της περιγραφικής ανάπτυξης μιας αξιολόγησης, ώστε για κάθε περίπτωση να αιτιολογείται η κρίση του προϊσταμένου. Συνήθως, όμως, η περιγραφή των αξιολογήσεων είναι τυποποιημένη ώστε να μην παρέχεται η δυνατότητα στους προϊσταμένους να περιγράψουν τις κρίσεις τους όπως αυτοί νομίζουν, αλλά να κρίνουν βάσει της τυποποιημένης περιγραφής.

Στις περιπτώσεις αυτές, ο προϊστάμενος δεν έχει παρά να θέσει ένα X στην αντίστοιχη αξιολόγηση κατά παράγοντα. Πρόσθετες πληροφορίες, όχι μόνο δεν αποκλείονται, αλλά επιβάλλονται. Αλλά οι πληροφορίες αυτές καταχωρούνται σε ειδικά σχεδιασμένο χώρο, που προβλέπει το φύλλο αξιολόγησης.

Για την εξασφάλιση μεγαλύτερης αντικειμενικότητας στη διαδικασία Αξιολόγησης του προσωπικού, οι κριτές πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο (δηλαδή, ο άμεσος προϊστάμενος και ο αμέσως επόμενος, π.χ. τμηματάρχης και διευθυντής).

Το σύνολο των κρίσεων συγκεντρώνεται στο τέλος και βάσει αυτών εξάγεται ένα συμπέρασμα ως προς την εικόνα του υπαλλήλου.

3.4 Δυσχέρειες κατά την Εφαρμογή – Αξιολόγησης του Προσωπικού

Οι δυσχέρειες που παρατηρούνται στην προσπάθεια αξιολόγησης του προσωπικού, εκτός βέβαια από το γεγονός ότι οι άνθρωποι πρέπει να κρίνουν ανθρώπους-που αποτελεί από μόνο του μειονέκτημα-είναι οι εξής:

α. Δυσχέρεια στη σαφή περιγραφή των διαφόρων δραστηριοτήτων του εργαζομένου,

β. Ψυχολογικός επηρεασμός της αξιολόγησης, με πιθανή αιτία την συμπεριφορά του υπαλλήλου,

γ. Δυσχέρεια εκτιμήσεως της συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου,

δ. Ανακριβής εξαγωγή συμπερασμάτων, εξαιτίας υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας,

ε. Δυσχέρεια εκτίμησης της συμβολής του ατόμου στην ομαδική εργασία,

στ. Αντιθέσεις των εργατικών ενώσεων, διότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης του προσωπικού μειώνουν την επίδρασή τους πάνω στα ζητήματα Διοίκησης των απεργιών, των προαγωγών, των απολύσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η επαγγελματική εξέλιξη ενός ατόμου είναι απόρροια μιας διαδρασιακής και μεταβαλλόμενης διαδικασίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Η μεταβαλλόμενη φύση μιας επαγγελματικής σταδιοδρομίας και ο έντονος ανταγωνισμός, που χαρακτηρίζει την αγορά εργασίας, οδήγησαν τους ερευνητές να ασχοληθούν με την ψυχολογική διάσταση του θέματος (Heriot, 1998). Η έρευνα του Sturges (2000) δείχνει ότι εργαζόμενοι, που δυναμικά προωθούν το θέμα της καριέρας τους, είναι περισσότερο αξιόπιστοι για τους εργοδότες τους, αφού διαμορφώνουν με σαφήνεια τους στόχους τους και εντοπίζουν τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν αυτοί.

Η έκταση, στην οποία οι εργαζόμενοι προωθούν τους επαγγελματικούς τους στόχους, έχει επίδραση στην αξιολόγηση των υποσχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων και στην προώθηση των επαγγελματικών τους στόχων και τη στήριξη της επιχείρησης

4.1. Επαγγελματική εξέλιξη με την στήριξη της επιχείρησης

Η θέση εργασίας, που θα προσφερθεί στο άτομο, έχει άμεση σχέση με την μελλοντική πορεία του στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, ένας εργαζόμενος, που είναι τοποθετημένος σε μια θέση συμβατή με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του, αναμένεται να είναι περισσότερο παραγωγικός, προϋπόθεση απαραίτητη για τη μελλοντική του εξέλιξη. Από τα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε πόσο κρίσιμο σημείο είναι το σωστό ταίριασμα θέσης-εργαζομένου.

Εκπαίδευση του εργαζομένου

Η ποιότητα του Ανθρώπινου κεφαλαίου και η εκπαίδευση είναι καθοριστικοί παράγοντες για την εξέλιξη του ατόμου μακροχρόνια. Αν μια επιχείρηση προσλαμβάνει και διατηρεί τους αξιόλογους εργαζομένους, τότε μια έξυπνη τακτική, που θα μπορούσε να ακολουθήσει, θα ήταν η επένδυση στην βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων της με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Συνήθως, η εκπαίδευση αποτελεί μια πολυτέλεια που αφορά μόνο τους νέους νεοπροσληφθέντες, κάτι που είναι αρκετά λάθος, γιατί η συνεχής εκπαίδευση εφοδιάζει τους εργαζόμενους με όλα τα απαραίτητα προσόντα για την προσαρμογή στις νέες εξελίξεις.

Τα προγράμματα επιμόρφωσης ή επανεκπαίδευσης θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι όλο και καλύτερα το αντικείμενο της δουλειάς τους και να χρησιμοποιούν τις διαθέσιμες πρώτες ύλες όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Άτομα, που έχουν συμμετάσχει σε πολλά επιμορφωτικά προγράμματα, έχουν περισσότερες πιθανότητες να εξελιχθούν επαγγελματικά. Οι γνώσεις που προσφέρουν αυτά τα προγράμματα τα οποία διοργανώνονται από τις επιχειρήσεις, είναι μεγάλης σημασίας.

Κίνητρα

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, με σκοπό να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, έχουν δημιουργήσει ένα σύστημα κινήτρων. Τα κίνητρα που συνήθως προσφέρονται είναι οικονομικά, αλλά και μη οικονομικής φύσεως για εργαζόμενους με αξιοσημείωτα επίπεδα προσπάθειας.

Αυτό το σύστημα κινήτρων, που θα αποφασίσει κάθε επιχείρηση να εφαρμόσει, είναι μεγάλης σημασίας, αφού συνδέεται άμεσα με τις προοπτικές εξέλιξης των ατόμων και με την απόφασή της για την έντατικοποίηση της προσπάθειάς του.

Το εργασιακό περιβάλλον

Το εργασιακό περιβάλλον είναι αυστηρά συνδεδεμένο με τη σταδιοδρομία του ατόμου. Με άλλα λόγια, ένα εύρυθμο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει και βοηθάει να αναπτυχθούν οι ικανότητες του εργαζόμενου, να γίνει πιο αποδοτικός και του παρέχει τα απαραίτητα εφόδια για εξέλιξη.

Η Φήμη της Επιχείρησης

Φαίνεται πως η φήμη, που τόσα χρόνια “χτίζει” μια επιχείρηση, χαρακτηρίζει

και τους εργαζομένους της. Ως αποτέλεσμα, όταν ένα άτομο προέρχεται από μια επιχείρηση με καλή φήμη, έχει περισσότερες πιθανότητες εξέλιξης από κάποιο άλλο προερχόμενο από μια επιχείρηση μέτριας φήμης.

Μέθοδοι Στελέχωσης και Επιλογής

Οι μέθοδοι που υιοθετεί κάθε επιχείρηση για να επιλέξει ένα νέο υπάλληλο η θέση που θα τοποθετήσει καθώς και τα άτομα που θεωρεί πως αυτός θα ταίριαζε να συνεργαστεί, είναι σημεία καθοριστικής σημασίας για την επαγγελματική του εξέλιξη του νέου αυτού υπαλλήλου.

4.2. Επαγγελματική Εξέλιξη βασισμένη στο άτομο

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μη στηρίζονται μόνο στην επιχείρηση, για θέματα σχετικά με την εξέλιξή τους. Αν το άτομο θέλει να εξελιχθεί πραγματικά, θα πρέπει εκτός από τις ειδικές συνθήκες που διαμορφώνονται από την επιχείρηση, να δουλέψει ο ίδιος και σε προσωπικό επίπεδο.

Πρώτον, αν το άτομο θέλει να εξελιχθεί, θα πρέπει με σαφήνεια να ορίσει κάποιους στόχους. Ο Orpen (1994) ορίζει την προσωπική προσπάθεια για επαγγελματική εξέλιξη ως μια διαδικασία συνειδητοποίησης των προσωπικών επαγγελματικών στόχων, οι οποίοι μπορεί να ταιριάζουν, μπορεί όμως και όχι, με τους στόχους της επιχείρησης.

Ο Kossek (1998), από την άλλη πλευρά, ορίζει αυτή τη διαδικασία ως μια προσπάθεια του ατόμου να συλλέξει πληροφορίες για ήδη υπάρχουσες ή μελλοντικές ευκαιρίες εξέλιξης. Ο Kossek ορίζει δύο βασικές κατηγορίες: Η πρώτη αφορά σε άτομα, που προσπαθούν να εξελιχθούν στα πλαίσια του οργανισμού, που ήδη εργάζονται και η δεύτερη αφορά σε άτομα, που γι' αυτά εξέλιξη σημαίνει αλλαγή εργασίας.

Έρευνες που έχουν γίνει, σχετικά με την προσωπική προσπάθεια των εργαζομένων για επαγγελματική εξέλιξη, δείχνουν ότι τα άτομα έχουν υψηλότερες προσδοκίες, συγκριτικά με τις πολιτικές σταδιοδρομίας που ακολουθούν οι επιχειρήσεις.

Τελευταίο, αλλά σημαντικό είναι να αναφερθούμε σε ένα νέο κύμα της εποχής, που προωθεί τη διά βίου εκπαίδευση. Τα άτομα (ή οι εργαζόμενοι) θα πρέπει να συμμετάσχουν σε σεμινάρια, να διαβάζουν βιβλία ή έρευνες σχετικά με την ειδικότητά τους, να είναι πάντα ενημερωμένοι για τις τελευταίες εξελίξεις, κ.α. Αυτά τα άτομα θα είναι πάντα ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές τους.

Προκειμένου να δοθεί μια απάντηση στις ανάγκες της αγοράς και της κοινωνίας, θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα παιδαγωγικό μοντέλο βασισμένο και σχεδιασμένο για τον άνθρωπο. Θα πρέπει πάντα να ληφθούν υπόψη το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, η έλλειψη εργατικού Δυναμικού και μια αγορά εργασίας, που γίνεται όλο πιο σκληρή και απαιτητική.

Η πρόκληση εδώ, είναι να εφοδιαστούν τα άτομα με τα απαραίτητα προσόντα, με σκοπό να βγουν νικητές στη μελλοντική τους επαγγελματική ζωή. Θα πρέπει να υπάρξει μια εντελώς νέα προσέγγιση και γι' αυτό θα πρέπει να αλλάξουν βασικά σημεία, όπως η εκπαίδευση και η κατάρτιση, ενώ τα άτομα θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα μιας τέτοιας αλλαγής και να συμμετάσχουν ενεργά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η Αμοιβή του προσωπικού είναι το ποσό που εισπράττει ο εργαζόμενος ως αντάλλαγμα για την παροχή των υπηρεσιών του. Η αμοιβή είναι το άμεσο οικονομικό αποτέλεσμα που απολαμβάνει κάθε εργαζόμενος από την παροχή της εργασίας του. Για την καταβολή της αμοιβής υπάρχουν δύο τρόποι ο μισθός και το ημερομίσθιο. Επιπλέον των δύο υπάρχουν και τα βραβεία, τα οποία έρχονται ως επιβράβευση από τον εργοδότη για την παροχή σωστής και αποδοτικής εργασίας (Χυτήρης, 2001).

Μισθοδοσία είναι η διαδικασία περιοδικής καταβολής του μισθού στο προσωπικό του οργανισμού. Όταν λέμε περιοδική καταβολή εννοούμε την κατά τακτά χρονικά διαστήματα πληρωμή του μισθού. Ο μισθός αντιπροσωπεύει την αμοιβή για την παρεχόμενη εργασία σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και είτε καταβάλλεται προκαταβολικά, είτε μετά την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου χρόνου εργασίας.

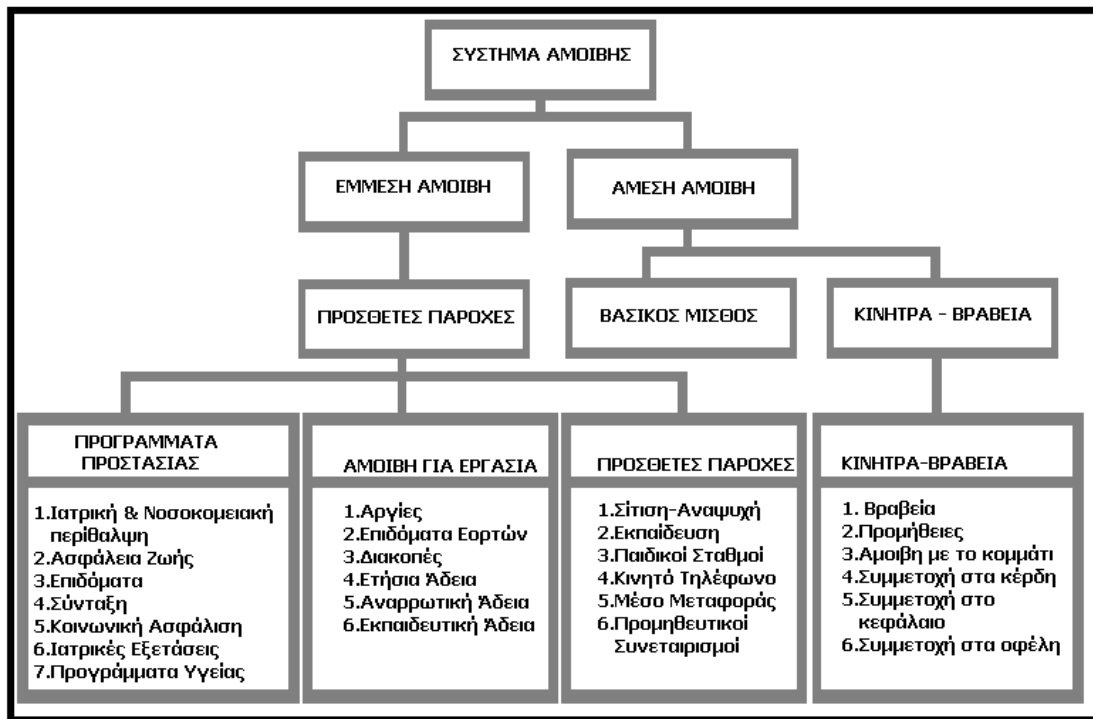
Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφενός για την προσέλκυση ικανών – κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφετέρου για το επίπεδο απόδοσης και την εν γένει συμπεριφορά τους.

5.1. Διάρθρωση πακέτου αμοιβών

Η αμοιβή (σχήμα 5.1) αποτελείται από την άμεση οικονομική παροχή που την αποτελούν ο μισθός το ημερομίσθιο και τα κίνητρα – βραβεία, δηλαδή επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Επίσης, περιλαμβάνει και την οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη και οι πρόσθετες παροχές, που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως είναι οι πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής, κ.λ.π.

Συγκεκριμένα, τα ειδικότερα στοιχεία που διαμορφώνουν ένα πακέτο αμοιβών είναι τα εξής:

- Ο βασικός μισθός, ο οποίος καταβάλλεται περιοδικά σε ένα προκαθορισμένο ύψος.
- Τα πρόσθετα επιδόματα, τα οποία καταβάλλονται ως αποζημίωση του εργαζομένου για τα αυξημένα προσόντα του που π.χ. το επίδομα μεταπτυχιακών σπουδών, που καταβάλλεται στους κατόχους τίτλων Master ή Ph.D.
- Οι διάφορες ενισχύσεις, όπως είναι οι επιχορηγήσεις του οργανισμού με τη μορφή κουπονιών για δωρεάν γεύματα ή για αγορά αγαθών με έκπτωση κ.λπ.
- Οι πρόσθετες αποζημιώσεις, οι οποίες καλύπτουν ορισμένες πρόσθετες αμοιβές για δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια της εργασίας τους, όπως αποζημίωση για νυχτερινή εργασία
- Οι αμοιβές για υπερωριακή εργασία, το ύψος ανά ώρα των οποίων είναι σαφώς ανώτερο από το ύψος της αμοιβής που αναλογεί σε μία ώρα κανονικής εργασίας.
- Τα κίνητρα, τα οποία συνδέονται περισσότερο με την απόδοση του εργαζομένου στην εργασία. Το είδος αυτής της αμοιβής καταβάλλεται ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και τα οποία προκαθορίζονται ύστερα από αξιολόγηση της εργασίας.
- Τα δώρα, τα οποία αποτελούν μια διαφορετική μορφή αμοιβής και καταβάλλονται ως έκφραση ευχαρίστησης της επιχείρησης έναντι των εργαζομένων με την ευκαιρία της αύξησης των κερδών της.



Σχήμα 5.1. Σύστημα Αμοιβών

5.2. Αρχές που διέπουν το σύστημα μισθοδοσίας

Δεδομένου ότι ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή ικανοποίησης των βιοτικών αναγκών του εργαζομένου, πρέπει να βασίζεται σε ορισμένες γενικές αρχές, οι οποίες είναι:

√ Η Αρχή της αντικειμενικότητας, με την έννοια ότι ο μισθός που καταβάλλεται στον εργαζόμενο πρέπει να εγκρίνεται βάσει της συνολικής του συμβολής στο γενικό αποτέλεσμα του οργανισμού. Για να εκπληρώνει την αποστολή του αυτή, ο μισθός θα πρέπει να θεωρείται δίκαιος και λογικός, τόσο από τον εργοδότη όσο και από τον εργαζόμενο.

√ Η Αρχή της περιοδικότητας. Η εφαρμογή της αρχής αυτής προϋποθέτει την καταβολή του μισθού σε τακτά χρονικά διαστήματα και δίνει τη δυνατότητα τόσο στον εργοδότη, όσο και στον εργαζόμενο να προγραμματίζουν τις δαπάνες και τις δραστηριότητές τους μέσα στα πλαίσια των υφιστάμενων οικονομικών τους δραστηριοτήτων.

√ Η Αρχή της σταθερότητας των αμοιβών. Η αρχή αυτή έχει την έννοια ότι το ύψος του μισθού πρέπει να είναι σταθερό, εφόσον το περιεχόμενο της εργασίας και οι συνθήκες της αγοράς εργασίας παραμένουν αμετάβλητα. Διακυμάνσεις του μισθού εφόσον δεν ανταποκρίνονται στην αρχή της αντικειμενικότητας, δημιουργούν αδικίες και οδηγούν σε άνιση μεταχείριση των εργαζομένων.

5.3. Αντικειμενικοί στόχοι του συστήματος αμοιβών

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

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

- Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων. Η πληρωμή πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην περίπτωση που επιδιώκεται η προσέγγιση ατόμων με εμπειρία από τον ανταγωνισμό, η επιχείρηση θα χρειαστεί να αυξήσει το παρεχόμενο πακέτο αποδοχών.
- Διατήρηση του υπάρχοντος Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι υπάλληλοι μπορεί να παραιτηθούν, εάν τα επίπεδα αμοιβών τους δεν είναι ανταγωνιστικά.
- Εξασφάλιση δικαιοσύνης. Οι περισσότερο ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν θέσεις κομβικές πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

- Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς. Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι, που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση, πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στο μισθό τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για την συνέχιση της προσπάθειάς τους και στο μέλλον.
- Έλεγχος κόστους. Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζομένους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος. Χωρίς την κατάλληλη διαχείριση από πλευράς Διοίκησης οι μισθοί μπορεί να είναι υπό ή υπερτιμημένοι.
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει την συναίνεση του εργαζομένου.
- Εύκολη κατανόηση. Το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό χωρίς προβλήματα τόσο από τους ειδικούς του τμήματος ΑΔ όσο και από τους managers και εργαζομένους.
- Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας. Τα μισθολογικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματική η διαχείρισή τους. Παράλληλα με τους άλλους στόχους που καλούνται να επιτύχουν, θα πρέπει να αποφέρουν την μέγιστη χρησιμότητα για το τμήμα ΑΔ μέσα στο γενικότερο πλαίσιο Διοίκησης του προσωπικού.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

6.1 Μεθοδολογία

Στην εργασία αυτή, επιχειρήσαμε να μελετήσουμε τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού ενός νοσηλευτικού ιδρύματος του ιδιωτικού τομέα. Για τη μελέτη μας, πραγματοποιήθηκε συνέντευξη την οποία παραθέτουμε στο παράρτημα. Η συνέντευξη έγινε με την Διευθύντρια Ανθρωπίνου Δυναμικού της κλινικής.

6.2 Το Δείγμα

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η μελέτη περίπτωσης αφορά ένα συγκεκριμένο ίδρυμα και τον τρόπο με τον οποίο αξιολογεί το προσωπικό του. Το δείγμα το οποίο αξιολογούμε αποτελείται από εργαζόμενους μέσης και ανώτατης εκπαίδευσης, άνδρες/γυναίκες, ηλικίας 22 ετών και άνω και αφορά κυρίως το νοσηλευτικό προσωπικό, τους νοσοκόμους καθώς και τους φυσικοθεραπευτές.

6.3 Αποτελέσματα

Σε ότι αφορά τις αρχικές ερωτήσεις ήταν ερωτήσεις γενικού περιεχομένου. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ανοικτού τύπου, για να μπορεί ο ερωτώμενος να μας εκφράσει την άποψή του πάνω σε συγκεκριμένο θέμα, χωρίς περιορισμούς και να δώσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες.

Από τις απαντήσεις στην ερώτηση 4 όπου και ξεκινούν οι ερωτήσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η μελέτη μας προκύπτει ότι η επιλογή του προσωπικού γίνεται βάσει συγκεκριμένων κανόνων από τον ανώτερο υπεύθυνο, ο οποίος έχει τον τελικό λόγο για την επιλογή του υποψηφίου.

Στην ερώτηση 5, η οποία αφορούσε τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η επιλογή του υποψηφίου, οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν οι ακόλουθες:

- ✚ Αξιοκρατικά κριτήρια
- ✚ Βάσει των προσόντων του υποψηφίου
- ✚ Τεστ ικανοτήτων
- ✚ Προηγούμενη εμπειρία στην ίδια θέση και
- ✚ Συστάσεις

Οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα ότι οι απαντήσεις δεν ήταν και τόσο αυθόρμητες και ότι η Διευθύντρια προσπάθησε να δώσει μια πιο προσαρμοσμένη προς τους κανόνες εικόνα για την εταιρία.

Στην ερώτηση που αναφέρεται στη στρατηγική που ακολουθείται για την επιλογή του προσωπικού της επιχείρησης, μας είπε ότι αναζητούν βιογραφικά στη βάση δεδομένων της ΔΑΔ για το μεγαλύτερο ποσοστό των θέσεων και ότι σε κάποιες περιπτώσεις αναζητούν εξωτερικούς συνεργάτες, δηλαδή άτομα εκτός της επιχείρησης τα οποία θα μπορούσαν να καλύψουν μια θέση. Γενικά, αυτό που τονίστηκε ήταν ότι ακολουθείται μια διαδικασία τυπική η οποία υπακούει στους κανόνες και την ιεραρχία.

Στην ερώτηση 7, που αναφέρεται στον τρόπο αξιολόγησης στην συγκεκριμένη κλινική και στο σύστημα που χρησιμοποιείται (ερώτηση 8) μας απάντησε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται με το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, σύμφωνα με το οποίο αξιολογείται όλο το προσωπικό συμπεριλαμβανομένων και των στελεχών της εταιρίας.

Επίσης η Διευθύντρια κρίνει ότι το σύστημα αυτό αξιολόγησης έχει αποδειχτεί ότι είναι αξιόπιστο και αποτελεσματικό με πολύ χαμηλά ποσοστά λάθους.

Στην ερώτηση που αναφέρεται στα προσόντα ενός καλού υποψηφίου απάντησε ότι θεωρεί πως αυτά θα πρέπει να είναι:

- | | |
|------------------------|----------------------|
| ✚ Πολύ καλή εκπαίδευση | ✚ Πνεύμα συνεργασίας |
| ✚ Όρεξη για δουλειά | ✚ Προϋπηρεσία |
| ✚ Συνέπεια | ✚ Εμπειρία |
| ✚ Υπευθυνότητα | |
| ✚ Ομαδικότητα | |

Τέλος, στην ερώτηση που αναφέρεται στην τελική επιλογή των υποψηφίων που θα προσληφθούν απάντησε ότι η επιλογή γίνεται αξιοκρατικά, ακολουθώντας τα στάνταρ που υπάρχουν για κάθε θέση εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Συμπεράσματα

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει τα πιο σημαντικά σημεία της αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και να εξετάσει την σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική εξέλιξη, τα προσόντα και τις ικανότητες των εργαζομένων, καθώς και τις μεθόδους στελέχωσης μιας επιχείρησης.

Οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα ότι η επαγγελματική σταδιοδρομία είναι συνάρτηση της προσπάθειας του ατόμου, αλλά και της επιχείρησης. Τα άτομα επιλέγονται από την επιχείρηση με διάφορες μεθόδους, και τηρούνται ορισμένοι κανόνες. Η επιχείρηση αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων και αυτοί αγωνίζονται να είναι αποδοτικοί, προκειμένου να επιτύχουν στόχους σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και σε επιχειρησιακό.

Όταν τα άτομα έχουν κίνητρα, φαίνεται πως είναι περισσότερο παραγωγικά. Ωστόσο, η συμπεριφορά τους δεν είναι ανεξέλεγκτη, αφού υπάρχει μια σειρά μέτρων, που εξασφαλίζουν την πειθαρχία.

Από την ανάλυση της σημασίας της σωστής διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και ειδικότερα της σωστής επιλογής προσωπικού για έναν οργανισμό προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

√ Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί σήμερα το πλέον σημαντικό τμήμα της επιχείρησης, το οποίο συντελεί στη λειτουργία της και τη μακροβιότητα της.

√ Ένα σύγχρονο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να προσφέρει άμεση, εύκολη, οικονομική και ακριβή πληροφόρηση για το ανθρώπινο δυναμικό, υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης και παροχή βοήθειας και υποστήριξης στο προσωπικό.

√ Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να έχει στόχο την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι υλοποιούνται με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού.

√ Η μη εκχώρηση στη Διεύθυνση της αρμοδιότητας για διενέργεια προσλήψεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και καθυστερήσεις στην προώθηση του προσωπικού.

√ Η Διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, για το λόγο αυτό να προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες.

Συμπερασματικά, όταν επιτευχθεί μια ισορροπημένη σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και στον εργαζόμενο, τότε απολαμβάνουν τα οφέλη και οι δύο πλευρές. Το άτομο αναπτύσσεται, βελτιώνει τις δυνατότητές του και απολαμβάνει τα οικονομικά και ηθικά αποτελέσματα της προσπάθειάς του. Απ' την άλλη πλευρά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να συμβούν τα παραπάνω.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Συνέντευξη με τη Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού



Ερωτήσεις που απαντήθηκαν από τη Διευθύντρια Ανθρωπίνου Δυναμικού κατά τη συνέντευξη:

Ερώτηση 1.

Στοιχεία οργανισμού:

.....

Ερώτηση 2.

Θέση ατόμου που απαντά στην

έρευνα:.....

Ερώτηση 3.

Εμπειρία στην Διοίκηση

Προσωπικού:.....

Ερώτηση 4.

Με ποιο τρόπο γίνεται η επιλογή ενός ατόμου για μια θέση στον οργανισμό σας;

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

Ερώτηση 5.

Με ποια κριτήρια γίνεται η επιλογή ενός εργαζομένου;

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

Ερώτηση 6.

Ποια στρατηγική ακολουθεί ο οργανισμός σας για την επιλογή προσωπικού;

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

Ερώτηση 7.

Πως αξιολογείται το προσωπικό του οργανισμού σας;

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

Ερώτηση 8.

Ποιο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ερώτηση 9.

Είναι θεωρείτε η καλύτερη μέθοδος αξιολόγησης ενός υποψηφίου; Και αν ναι γιατί;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ερώτηση 10.

Ποια είναι τα προσόντα του κατάλληλου υποψηφίου;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....

Ερώτηση 11.

Πως γίνεται η διαλογή των υποψηφίων και με ποια κριτήρια απορρίπτεται κάποιος από τη διαδικασία επιλογής;

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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A) ΞΕΝΗ

Aamodt M., Kimberly C., "The Relationship between Recruitment Source and employee behaviour", Annual Meeting of the International Personnel Management Association Assessment Council, 1988, Las Vegas, Nevada.

ACCI, "Employability Skills - an employer perspective", Australian Chamber of Commerce and Industry, 2002, review.

Arthur M., Inkson K., & Pringle J.K., "The new careers: Individual action and economic change", London, 1999.

Baron J.N., Davis-Blake A., "The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations.", *Administrative science quarterly*, Vol. 31, pg 248-273.

Bates R., Phellan K., "Characteristics of a Globally Competitive Workforce", *Advances in developing Human Resources*, 2002, Vol 4, pg. 121-132.

Bates R., Redmann D., "Core Principles and the planning process of a World-Class Workforce Development System", *Advances in developing Human Resources*, 2002, Vol 4, pg. 111-120.

Bierema L., Eraut M., "Workplace - Focused Learning: Perspective on Continuing Professional Education and Human Resource Development", *Advances in developing Human Resources*, 2004, Vol 6, pg. 52-68.

Burnett M., Dutsch J., "Competency-based Training and Assessment Centre: Strategies, Technology, Process and Issues", *Advances in developing Human Resources*, 2006, Vol 8, pg. 141-143.

Butterwick S., Benjamin A., "The road to employability through personal development", *International Journal of lifelong education*, 2006, Vol 25, pg. 75-86.

Cassidy S., "Developing employability skills: peer assesment in higher education", *Education & Training*, 2006, Vol 48, pg. 508-517.

Evers F., Rush J., Berdrow I., "The Bases of Competence: Skills for lifelong learning and Employability", *Human Resources development Quarterly*, 2000, Vol 11, pg. 203-210.

Fitzgerald B., "Identifying Career Routes and key skills at Atkins", Melcrum Publishing Ltd, 2006.

Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., "Service Management - Operations - Strategy - IT", McGraw Hill, N.Y., 2004.

Garavan T., "A strategic perspective on Human Resources Development", *Advances in developing Human Resources*, 2007, Vol 9, pg. 11-30.

Heijden C., Heijden B., "A Competence-based Multidimensional operationalization and measurement of employability", *Human Resources Management*, 2006, Vol 45, pg. 449-476.

Herriot P., Manning W., & Kidd J., "The content of the psychological contract.", *British journal of management*, 1997, Vol. 8, pg. 151-162.

Herriot P., Pemberton C., "Contracting careers", *Human relations*, 1996, Vol. 49, pg. 757-790.

Herriot P., "The role of HRM function in building a new proposition for staff.", *Human Resource Management: The New Agenda*, London, 1998.

Hezzlet S., Gibson S., "Mentoring and Human Resource Development Where we are and where we need to go", *Advances in developing Human Resources*, 2005, Vol 7, pg. 446-471.

Huthwaite., "Recruitment and selection workshops and consultancy - overview",

Huthwaite International, overview.

Kanellopoulos Ch., "Effective Management: Theory and Practice", International Publishing, Athens, 2003.

Kanellopoulos Ch., "Human Resources Management", Athens, 2002.

Kanellopoulos Ch., "Management Development and Organizational Development", International Publishing, Athens, 1990.

Katou A., Budhwar P., "The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing firms", International Business Review, 2007, Vol 49, pg. 1-35.

Keenan T., "Graduate Recruitment in Britain: a survey of selection methods used by organizations", Journal of organizational behaviour, 1995, Vol 16, pg. 303-317.

Kenny A., English R., Kilmartin D., "Enhancing employability within a lifelong learning paradigm", Working paper on employability, 2007.

Kossek E., Roberts K., Fisher S., Demarr B., "Career self-management: A quasi experimental assessment of the effects of a training intervention", Personnel Psychology, 1998, Vol. 51, pg. 935-962.

Mehralizade Y., "Development of a model to measure the level of Organization Human Resource Management with emphasis on skill development and training", University of Iran.

Mihail D., Elefterie K., "Perceived effects of an MBA degree on employability and career advancement", Career development International , 2006, Vol 11, pg. 352-361.

NCVER., "Employability skills development in the United Kingdom", NCVER, 2002.

OECD., "Submission by the OECD to the G8 growth, employability and Inclusion Conference", OECD Economics dept Working papers, 1998, No. 190.

Orpen C., "The effect of job performance on the relationship between job satisfaction and turnover.", *Journal of social Psychology*, 1986, Vol. 126, pg 277-278.

Orpen C., "The effects of organizational and individual career management on career success.", *International Journal of Manpower*, 1994, Vol. 15, pg 27-37.

Robert G., "Human Resources Management", U.S. Small Business Administration, 2002, report.

Robinson J., "What are Employability skills", Alabama Co-operative Extension System, 2000, Vol 1, fact sheet.

Rousseau D. M., "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of organizational behaviour*, 1990, Vol. 11, pg 389-400.

Rousseau D. M., "Why workers still identify with organizations.", *Journal of organizational behaviour*, 1998, Vol. 19, pg 217-233.

Statistics OECD., "Skills and the labour force", OECD Statistics dept, 2005.

Sturges J., Guest D., Mackenzie D., "Who is in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment", *European Journal of work and organizational psychology*, 2000, Vol. 9, pg. 351-371.

Taylor S., "Acquaintance, meritocracy, and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations", *Human Resources Management Review*, 2006, Vol 16, pg. 478-489.

B) ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Φαναριώτης Π., "Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού", Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα.

Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος, " Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Σταμούλης Αθ., Αθήνα 1999.

Μπουραντάς Δημήτριος, “ Μάνατζμεντ” , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

Νάνσυ Παπαλεξανδρή ,Καθηγήτρια Ελεάννα Γαλανάκη ,Επιστημονική Συνεργάτης
Λήδα Παναγιωτοπούλου,Λέκτορας ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ(Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών 08)

