

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

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

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ  
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**ΔΑΟΥΤΑΚΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπι-  
στημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς, 2016



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

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

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ  
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**ΔΑΟΥΤΑΚΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ**

Επιβλέπων καθηγητής:  
Αναπληρωτής Καθηγητής Σωτήριος Καρκαλάκος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπι-  
στημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς, 2016



---

**UNIVERSITY of  
PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Management**

**ASSESSMENT AND MANAGEMENT  
OF NURSING STAFF**

**DAOUTAKI CHRISTINA**

Supervisor:

Professor Sotirios Karkalacos

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

Piraeus, Greece 2016



## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή κ. Καρκαλάκο Σωτήριο, για την βοήθεια και την υποστήριξη του στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Οι γνώσεις και οι συμβουλές του ήταν απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωση της.

Επίσης, τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό που συνέβαλλαν στη μεταλαμπάδευση των γνώσεων τους.





# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

**Σημαντικοί Όροι:** Αξιολόγηση προσωπικού, διαχείριση προσωπικού, υγεία

## Περίληψη

Ο τομέας της υγείας είναι ένας από τους πιο ευαίσθητους αλλά και πολύπλοκους τομείς της οικονομικής ζωής μιας χώρας. Το υψηλό επίπεδο δημόσιας υγείας είναι σημείο ευημερίας, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί και την κατανάλωση υψηλών πόρων του συστήματος διακυβέρνησης μιας χώρας.

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

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

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

Με δεδομένη την αναγνώριση που αποδίδεται στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων οι στόχοι της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η , με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, ενασχόληση με την Διαδικασία Αξιολόγησης και Διαχείρισης Προσωπικού, η ανασκόπηση μεθόδων που χρησιμοποιούνται και η ενδεχόμενη σύνδεση των εξαγόμενων συμπερασμάτων με το σύστημα αμοιβών.

Κατά τη δευτερογενή έρευνα η άντληση των στοιχείων γίνεται από υπάρχουσα βιβλιογραφία, αρθρογραφία και διαδικτυακούς τόπους και δίνεται έμφαση στην σπουδαιότητα της διαδικασίας αξιολόγησης για την επιχείρηση, το προσωπικό και το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κύρια ζητήματα της διπλωματικής εργασίας είναι η διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης και ειδικότερα ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης και του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, η εφαρμοζόμενη μέθοδος αξιολόγησης, η χρήση των εξαγόμενων συμπερασμάτων και ο βαθμός πληροφόρησης των άμεσα ενδιαφερομένων, του αξιολογούμενου και της Διεύθυνσης Προσωπικού.



# **ASSESSMENT AND MANAGEMENT OF NURSING STAFF**

**Keywords:** Staff evaluation, personnel management, health

## **Abstract**

The health sector is one of the most sensitive and complex areas of the economic life of a country. The high level of public health is a sign of prosperity, but also requires a high consumption of resources of the governance system of a country.

In a highly competitive environment, one of the critical success factors emerging HR. Firms perceived the importance of emphasizing the areas of personnel management and the improvement of the methods used with a view to achieving a higher level results

In recent decades there has been a turn around how a company can develop and maintain the core of unique abilities that will help to gain advantage over competitors and enduring competitive advantage through a continuous evolution and development process. This change, which reflected first in theory and then in business practices lists Human Resources among those factors are the "key" to success

Areas such as recruitment, training, development and ongoing evaluation, are areas of uninterrupted research and search optimization modes for the HR department of any company wishing to have durability, sustainability and unique competitive advantages. The emphasis on the above issues is, de facto, necessary in organizations that have as main activity the provision of services such as hospitals.

Given the recognition accorded to Human Resources objectives of this thesis is based on literature research, engagement with the Assessment and Management Personnel Process, review methods used and the possible connection of the conclusions reached with pay system.

In secondary research pumping element made from literature, articles and websites and emphasizes the importance of the evaluation process for the company, staff and the HR department.

Main issues of this thesis is the configuration of the evaluation system and in particular the determination of business objectives and the Human Resources Department, the applied evaluation method, the use of the conclusions reached and the degree of information to stakeholders, the evaluated and Management personnel.



## **Περιεχόμενα**

### **Περίληψη**

### **Abstract**

### **Κατάλογος Πινάκων**

### **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

## **Κεφάλαιο 1: Γενικές Αρχές Διαχείρισης και Αξιολόγησης Προσωπικού**

1.1 Εισαγωγή	1
--------------	---

## **Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

2.1 Εισαγωγή	7
--------------	---

2.1.1 Βασικές έννοιες Οργάνωσης και Διοίκησης	10
---	----

2.1.2 Λειτουργίες Οργάνωσης και Διοίκησης	12
---	----

2.2 Μορφές οργάνωσης και Διοίκησης	15
------------------------------------	----

2.3. Η σημασία της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στα Συστήματα Υγειονομικής Περίθαλψης	20
---	----

2.3.1 Αβεβαιότητα και Προκλήσεις που προκύπτουν μέσα από την Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού	21
---	----

2.4 Η Σημασία της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στα Συστήματα Υγειονομικής Περίθαλψης	23
--	----

## **Κεφάλαιο 3: Θεωρητικά θέματα**

### **Μέρος πρώτο: Ο ρόλος του ανθρώπινου Δυναμικού**

3.1 Εισαγωγή	27
--------------	----

3.2 Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	30
---	----

3.3. Οργάνωση της Υπηρεσίας του Ανθρώπινου Δυναμικού	32
--	----

3.4 Διακρίσεις του Προσωπικού στα Πλαίσια της Οργανωτικής	
---	--

Διαρθρώσεως	36
-------------	----

<b>3.5. Θεωρίες Συμπληρωματικών μεταξύ των HRM( διαχείριση ανθρωπίνων πόρων) Πρακτικών</b>	<b>39</b>
--	-----------

## **Μέρος δεύτερο : Αξιολόγηση Προσωπικού**

<b>3.6 Ιστορική αναδρομή Αξιολόγησης Προσωπικού</b>	<b>43</b>
<b>3.6.1 Σκοπός της Αξιολόγησης</b>	<b>46</b>
<b>3.6.2 Αξιολόγηση απόδοσης : Έννοια και διαδικασία</b>	<b>48</b>
<b>3.6.3 Διοίκηση ολικής ποιότητας και αξιολόγηση απόδοσης</b>	<b>50</b>
<b>3.6.4 Εφαρμογές - Σκοποί</b>	<b>51</b>
<b>3.7 Εκπαίδευση</b>	<b>53</b>
<b>3.8 Αξιολόγηση</b>	<b>55</b>
<b>3.8.1 Χρήσεις και σημασία της αξιολόγησης εργαζομένων</b>	<b>56</b>
<b>3.9 Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης</b>	<b>59</b>

## **Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων**

<b>4.1 Εισαγωγή</b>	<b>65</b>
<b>4.2 Προσδόκιμο ζωής</b>	<b>66</b>
<b>4.3 Δείκτες δραστηριότητας νοσοκομείων</b>	<b>67</b>
<b>4.3.1. Νοσοκομειακά κρεβάτια ανα 100.000 κατοίκους</b>	<b>67</b>
<b>4.3.2 Συνολικές δαπάνες υγείας</b>	<b>68</b>
<b>4.4 Α.Ε.Π( Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν)</b>	<b>70</b>
<b>4.5 Συμπεράσματα</b>	<b>71</b>

## **Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα**

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>77</b>
---------------------	-----------

## **Κατάλογος Πινάκων**

2.1.2: Πυραμίδα διοικητικής ιεραρχίας με ενδεικτικούς τίτλους των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας	14
3.3: Το οργανόγραμμα της υπηρεσίας προσωπικού	33





## **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

4.3.1: Νοσοκομειακά κρεβάτια ανα 100.000 κατοίκους	67
4.3.2: Συνολικές δαπάνες υγείας (διαχρονικά)	68
4.3.2: Συνολικές δαπάνες υγείας (μέσοι όροι σε %)	69
4.4: ΑΕΠ (Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν) (διαχρονικά)	70



## Σκοπός

«Κάθε νομισματική μονάδα που επενδύεται στην εκπαίδευση, παράγει τριπλάσιο οικονομικό αποτέλεσμα »

Robert Henkoff

American Society for Training & Development

Η παρούσα μελέτη με τίτλο « Αξιολόγηση και Διαχείριση Νοσηλευτικού Προσωπικού» εκπονήθηκε από την φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος <<Διοίκηση της Υγείας>> του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Πειραιά , στα πλαίσια της πτυχιακής της εργασίας.

Αποσκοπεί στην κατανόηση της σπουδαιότητας της Εκπαίδευσης και της Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού τόσο στα πλαίσια της επιχείρησης, όσο και στα πλαίσια των ίδιων των εργαζομένων, καθώς αποτελούν διαδικασίες άρρηκτα συνδεδεμένες με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, αλλά και την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού που την στελεχώνει. Απώτερος σκοπός είναι η κατανόηση από τους αναγνώστες όλων των διαδικασιών και των μεθόδων της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης που ακολουθεί μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει όσο το δυνατόν περισσότερο τους στόχους της, καθώς επίσης και να αναπτύξει τις παραγωγικές δυνατότητες των εργαζομένων.

Η δομή της εργασίας είναι η εξής, αρχικά παρουσιάζονται κάποιες βασικές πληροφορίες για το προς ανάπτυξη θέμα. Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και τα συστήματα αξιολόγησης καθώς και οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν σωστό ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ακολουθεί η επιλογή της εκάστοτε εκπαιδευτικής μεθόδου, παρουσιάζονται αναλυτικά οι μέθοδοι εκπαίδευσης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και κατόπιν αναλύονται και οι αντίστοιχες μέθοδοι αξιολόγησης του προγράμματος. Στην πορεία γίνεται αναφορά στα προβλήματα που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση καθώς και στις αδυναμίες που παρουσιάζονται και προτείνονται τρόποι για την άρση των αδυναμιών αυτών. Στο τελευταίο τμήμα της εργασίας παρατίθενται η αξιολόγηση και το συμπέρασμα της ομάδας.

Το σύγγραμμα αυτό στηρίχθηκε σε μελέτη εκτεταμένης βιβλιογραφίας προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με δύο από τις σπουδαιότερες λειτουργίες του Μάνατζμεντ, την Εκπαίδευση και την Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 1.1 Εισαγωγή

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν αφενός την καλύτερη δυνατή στελέχωση και αφετέρου αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους

Οι κατάλληλες κτηριακές εγκαταστάσεις, ο περιβάλλον χώρος και ο άρτιος εξοπλισμός είναι απαραίτητα στοιχεία ενός επιτυχημένου οργανισμού, αλλά η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης μιας εταιρείας. Για το λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση και τη συνεχή ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας μέσα από τη συμμετοχή του σε συνέδρια, σεμινάρια, ερευνητικά προγράμματα και τη συστηματική παρακολούθηση του σχετικού επιστημονικού και τεχνικού τύπου, σε όλα τα επίπεδα (τεχνικά, διοικητικά, παραγωγικά κλπ) που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης.

Σκοπός του προγράμματος της Εκπαίδευσης και Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ανάπτυξη στελεχών ικανών να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις σύγχρονες προκλήσεις στα πλαίσια ενός υγιούς αλλά πολλές φορές και αθέμιτου ανταγωνισμού στο εσωτερικό και κατά μείζονα λόγο στον διεθνή χώρο. Ιδιαίτερα σήμερα στο κατώφλι του 21<sup>ου</sup> αιώνα όπου από την βιομηχανική επανάσταση περάσαμε στην εκρηκτική δυναμική της ηλεκτρονικής τεχνολογίας και εξέλιξης, η εκπαίδευση αλλά και η σωστή αξιολόγηση των στελεχών θεωρείται απολύτως απαραίτητη για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία μιας εταιρίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό λοιπόν αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο, την κινητήρια δύναμη και τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη του οράματος ενός οργανισμού. Πρωταρχική μέριμνα είναι η διασφάλιση της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας σε όλα τα συστήματα και τις πολιτικές διαχείρισης του προσω-

πικού μέσα από την καλλιέργεια ενός ευχάριστου, μοντέρνου και φιλικού περιβάλλοντος εργασίας που θα οδηγεί στο αναμενόμενο επιχειρηματικό αποτέλεσμα. Στα πλαίσια της φιλοσοφίας της επιχείρησης για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αέναη εκπαίδευση αυτών αποβλέποντας στην άρτια κατάρτιση και σωστή αξιοποίησή τους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας λοιπόν αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας, δεδομένου ότι η εκπλήρωση των στόχων και επιδιώξεών της επιχείρησης έχει στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη εξειδικευμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση και η συνεχής προσωπική εξέλιξη αποτελούν σημαντικές προτεραιότητες για την εταιρία ώστε να συνεχίσει να αποτελεί τον πυρήνα των τεχνολογικών εξελίξεων και να διατηρεί τους ανοδικούς ρυθμούς ανάπτυξης και τη στρατηγική της θέση.

Οι κοινωνικές αλλαγές, η ραγδαία εξέλιξη των επιστημών, η συσσώρευση νέων πληροφοριών και η καινούρια γνώση στη διαδικασία της μάθησης σηματοδοτούν την συνεχή εξειδίκευση και επαγγελματική κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να επιβιώσει και να εξελιχθεί πρέπει να είναι ευέλικτη, να προσαρμόζεται δηλαδή στις εκάστοτε αλλαγές που παρατηρούνται σε κάθε τομέα ξεχωριστά αλλά και στο συνολικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας από τους τρόπους για να το πετύχει, είναι μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Η εκπαίδευση συνεπώς του ανθρώπινου δυναμικού, έχει ως στόχο να βελτιώσει τόσο τις γνώσεις όσο και τις δεξιότητές του.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια συνεχής διαδικασία που πραγματοποιείται και ολοκληρώνεται καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του ατόμου. Ενώ παραδοσιακά η εκπαίδευση αντιμετωπιζόταν σαν μια διακριτή διαδικασία, η ανάγκη για την διατήρηση ενημερωμένου και ανταγωνιστικού προσωπικού ωθεί τις επιχειρήσεις στην διερεύνηση τεχνικών εκπαίδευσης οι οποίες αυξάνουν το ενδιαφέρον, την αποδοτικότητα, την συνεργασία και την διάθεση για συνεχή εκπαίδευση. Η εταιρία αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της ανάγκης του προσωπικού της για τη συνεχή παρακολούθηση των ραγδαίων εξελίξεων που συντελούνται σε όλους τους τομείς, λαμβάνει όλα τα δυνατά μέτρα για την επιμόρφωση των στελεχών της. Είναι αναγκαία, αφενός μεν για τη θετική επίδρασή της στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης καθώς συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της και αφετέρου

για την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων. Με άλλα λόγια η εκπαίδευση είναι ένας βασικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση.

Μέχρι σήμερα έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο. Ένας από τους πιο επιτυχημένους είναι αυτός που έχει διατυπώσει ο Webster. Σύμφωνα με το λεξικό του, εκπαίδευση είναι η διαδικασία κατεύθυνσης και προετοιμασίας του εκπαιδευομένου, είτε θεωρητικά είτε πρακτικά, ώστε να κάνει σωστά και παραγωγικά την εργασία του. Η εκπαίδευση δεν συμπεριλαμβάνει μόνο την μετάδοση γνώσεων αλλά και την εμπέδωσή τους μέσω της πρακτικής εξάσκησης, πρόβας και της τέλει εφαρμογής τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται επομένως φανερό, πόσο σπουδαία λειτουργία, μέσα στον οργανισμό, είναι η εκπαίδευση, η οποία λειτουργία για να αποδώσει πρέπει να προγραμματιστεί, να οργανωθεί, να σχεδιαστεί, και να υλοποιηθεί σωστά και αποτελεσματικά και να ανταποκρίνεται κάθε φορά στις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού.

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές και τεχνολογικές εξελίξεις. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν πως το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ένας από τους πολυτιμότερους πόρους που διαθέτουν. Η εκπαίδευση των εργαζόμενων αναγνωρίζεται ως ένα μέσο που μπορεί να δώσει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να αποκτήσουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις συμπεριφορές αυτές που θα επιτρέψουν στις επιχειρήσεις τους να ανταποκριθούν στις αλλαγές που συντελούνται και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Όταν η εκπαίδευση των εργαζομένων συσχετίζεται με τις πραγματικές ανάγκες και τους στόχους των επιχειρήσεων τότε αποκτά μία άλλη οντότητα, αποτελεί μία στρατηγική προσέγγιση και ως τέτοια έχει τη δυνατότητα να προσθέσει αξία στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και τις αντίστοιχες επενδύσεις των επιχειρήσεων. Οι δυνατότητες των νέων τεχνολογιών και οι νέες μέθοδοι εκπαίδευσης που στηρίζονται σε αυτές δεν πρέπει να υπερεκτιμούνται, αλλά να αποτελέσουν ένα εργαλείο το οποίο σε συνδυασμό με τα πλεονεκτήματα άλλων μεθόδων να συντελέσουν στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και των εργαζομένων.

Η αποτελεσματική και αποδοτική εκπαίδευση των εργαζομένων επιτυγχάνεται όχι απλώς με τη διάθεση μεγάλων χρηματικών ποσών και την πραγματοποίηση αποσπασματικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, αλλά με την πραγματική στήριξή της από τις διοικήσεις και τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων, τη συστηματική προσέγγιση και την καλλιέργεια κλίματος μάθησης για όλους τους εργαζόμενους. Εκεί που παρατηρείται πολλές φορές έλλειμμα είναι στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας που έχει η επιμόρφωση και θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες και νέες προσεγγίσεις.

Οι γενικοί στόχοι ενός Εκπαιδευτικού Προγράμματος είναι οι καταρτιζόμενοι να αποκτήσουν τις γνώσεις και να καλλιεργήσουν τις απαραίτητες ικανότητες-δεξιότητες που θα τους καταστήσουν ικανούς να εργαστούν ποιοτικά και ανταγωνιστικά. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι αφορούν στο σύνολο των γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών, που οι καταρτιζόμενοι αναμένεται να αποκτήσουν μέσω του προγράμματος, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες βελτίωσης τόσο του εργασιακού περιβάλλοντος όσο και της πρόληψης των ατυχημάτων που δυστυχώς συμβαίνουν και η συχνότητά τους είναι ανάλογη της απειρίας και ανειδίκευσης του προσωπικού. Σε επίπεδο γνώσεων, οι στόχοι αφορούν σε αυτά που οι καταρτιζόμενοι επιδιώκεται να αποκτήσουν, κυρίως μέσω της επεξεργασίας θεωρητικών και πρακτικών ζητημάτων, πληροφοριών και δεδομένων. Σε επίπεδο δεξιοτήτων, οι στόχοι αφορούν σε όσα οι καταρτιζόμενοι θα είναι σε θέση να κάνουν, στο τέλος του προγράμματος κατάρτισης. Σε επίπεδο στάσεων, οι στόχοι αφορούν στο σύνολο των αξιών, συναισθημάτων ή στάσεων, που ενισχύονται ή μετασχηματίζονται, μέσω του προγράμματος.

Η εκπαιδευτική παρέμβαση συνήθως πραγματοποιείται σε τρεις κατηγορίες δεξιοτήτων. Αυτές είναι οι Τεχνικές, οι Δεξιότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις και οι Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.

Στις Τεχνικές Δεξιότητες η εκπαίδευση μπορεί να αφορά την εκμάθηση στον χειρισμό ενός μηχανήματος ή στον χειρισμό ηλεκτρονικού υπολογιστή. Αυτού του είδους η εκπαίδευση στοχεύει στην ένταξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης στο περιβάλλον των νέων τεχνολογιών και στον "κόσμο" των Η/Υ, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται και να λειτουργούν ευκολότερα στο εργασιακό, επαγγελματικό και κοινωνικό περιβάλλον τους και να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις και τις ανά-



γκες των σύγχρονων επιχειρήσεων, λειτουργώντας στην αγορά εργασίας ως εκπαιδευμένα στελέχη, με πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων στις νέες τεχνολογίες.

Στις Δεξιότητες σε διαπροσωπικές σχέσεις η εκπαίδευση αφορά στη βελτίωση της ικανότητας για ακρόαση ή εκφορά λόγου, για καλύτερη επικοινωνία, καθώς και μείωση των συγκρούσεων και του στρες, δεδομένου ότι πολλά προβλήματα ανακύπτουν από την αλληλεπίδραση του εργαζομένου είτε με τους συναδέλφους του στον ίδιο εργασιακό χώρο, είτε με εξωτερικούς συνεργάτες που έρχεται σε επαφή.

Τέλος η εκπαίδευση στις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων αφορά την βελτίωση της σκέψης και λογικής του εργαζομένου, τον προσδιορισμό των προβλημάτων και την επιθυμητή επίλυση τους, την εκτίμηση των καταστάσεων κλπ. Αυτού του είδους η εκπαίδευση στοχεύει στην προετοιμασία των εκπαιδευομένων για την σωστή αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, που είναι βέβαιο πως θα προκύψουν στα πλαίσια της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Η εταιρία, μεθοδικά, με έμφαση στην ποιότητα και την αποδοτική αξιοποίηση του πολύτιμου χρόνου των εργαζομένων, αναπτύσσει και υλοποιεί προγράμματα που μετατρέπουν τα στελέχη της στο αληθινά ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η εκπαίδευση συντελείται με δύο τρόπους. Είτε εξωτερικά, σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς οι οποίοι εφαρμόζουν πιστά διεθνή standards ποιότητας, έχουν στις τάξεις τους υψηλού επιπέδου διδακτικό προσωπικό με πολυετή εκπαιδευτική εμπειρία και προσαρμόζονται συνεχώς στις εξελίξεις. Είτε εσωτερικά, αξιοποιώντας την άρτια επιστημονική κατάρτιση και τη μακροχρόνια επαγγελματική εμπειρία στελεχών, που είναι πρόθυμα να μεταλαμπαδεύσουν τη γνώση τους στους νέους συναδέλφους.

Ως αποτέλεσμα δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, να αποκτήσουν ολοκληρωμένη εικόνα του αντικειμένου τους, να αναπτύξουν περαιτέρω τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας και να παραμείνουν έτσι σε πλήρη επαφή με τις δυναμικές αλλαγές που συντελούνται στον χώρο.

Πιο συγκεκριμένα οι γενικοί στόχοι ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι:

- Να αναπτύξει το εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στους διοικητικούς και στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Να εφοδιάσει τους συμμετέχοντες με θεμελιώδεις μεθοδολογίες και εργαλεία που είναι χρήσιμα για να αντιμετωπίζουν τα πολύπλοκα ζητήματα της επιχείρησης και να αξιολογούν τις εκάστοτε τάσεις ή σύγχρονες προσεγγίσεις στο επιστημονικό και επαγγελματικό πεδίο.
- Να αναπτύξει τις εξειδικευμένες ικανότητες χειρισμού των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης (προσλήψεις, αμοιβές, αξιολόγηση, ανάπτυξη, κ.λ.π.).
- Να αναπτύξει τις ηγετικές ικανότητες των συμμετεχόντων .
- Να αναπτύξει στρατηγικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη στρατηγική εναρμόνιση του ανθρώπινου δυναμικού με τη συνολική οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη της επιχείρησης – οργανισμού.

Πολλοί ισχυρίζονται ότι η εκπαίδευση έχει μεγάλο κόστος στις ημέρες μας. Υπάρχουν όμως και κάποιοι άλλοι που υποστηρίζουν ότι η απουσία της κοστίζει ακόμα περισσότερο. Πράγματι, η εκπαίδευση του προσωπικού δεν θεωρείται πια ένα επιπλέον κόστος αλλά παράγοντας αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων κι αυτή με την σειρά της στην υψηλής ποιότητας εκπαίδευση. Για να παραμείνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική οφείλει να εκμεταλλευθεί την τεχνολογία προκειμένου να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους ταχύτερα, οικονομικότερα και αποτελεσματικότερα.

Ποτέ άλλοτε δεν είχε γίνει τόσο έντονη προσπάθεια για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού όσο στις ημέρες μας. Ούτε όμως η εκπαίδευση είχε καταστεί ποτέ έως σήμερα στην συνείδηση των εργαζομένων και των εργοδοτών, ως ένας μηχανισμός οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης που μπορεί να επιφέρει τόσα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1 Εισαγωγή

Η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού υπάρχει στις επιχειρήσεις εδώ και αρκετά χρόνια. Αφότου οι άνθρωποι δουλεύουν μαζί και βάζουν κοινούς στόχους, σίγουρα πρέπει να υπάρχει ο συντονισμός και η κατανομή εργασίας αναλόγως των ατόμων. Ο κάθε εργαζόμενος έπρεπε να έχει καθορισμένα καθήκοντα που θα τα ακολουθεί πιστά ούτως ώστε να γίνεται εφικτή η επίτευξη των στόχων του. Επίσης υπήρχε η ανταμοιβή του κάθε εργαζόμενου με βάση τα τις επιδόσεις του στην εργασία.

Ένας από τους κύριους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης είναι ο Taylor Frederic ο οποίος με το συγγραφικό του έργο “*Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ*” που δημοσιεύτηκε το 1910 στις ΗΠΑ καθιερώθηκε ως ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι ο μόνος τρόπος για να υπάρξουν υψηλότεροι μισθοί και αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας της. Με λίγα λόγια ο σκοπός της διοίκησης κατά τον Taylor είναι να εξασφαλιστεί η μέγιστη ευημερία του εργοδότη αλλά και του εφοδοτούμενου ταυτόχρονα. Ο Taylor πίστευε ότι η αύξηση των μισθών και η άνοδος των κερδών θα επιτυγχανόταν μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας.

Βεβαίως πολύ σημαντικός υπήρξε και ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol ο οποίος θεωρείται μετά τον Taylor, ο πατέρας της Θεωρίας της Διοίκησης ο οποίος έδωσε περισσότερη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

Λίγα χρόνια αργότερα ο Luther Gulick ένας από τους θεμελιωτές της Επιστημονικής Διοίκησης διατύπωσε τον ορισμό των λειτουργιών του Μάνατζμεντ ο οποίος με την πάροδο του χρόνου αποδείχτηκε ως ο πιο αυθεντικός στον χρόνο. Αποτέλεσε την βάση πολλών παραλλαγών όπως η οργάνωση, η στελέχωση, ο συντονισμός αλλά και ο προϋπολογισμός.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος *Max Weber* (1864-1920) καθώς έψαχνε τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό

φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον αποτελεσματικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους εργαζόμενους. Βασικά χαρακτηριστικά της είναι οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, οι αυστηροί κανόνες και η εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης (Μπουραντάς, 1999).

Ο Αμερικανός μηχανολόγος μηχανικός *Henry Laurence Gantt* (1861-1919) φίλος του Taylor υποστήριξε την ανάγκη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Τονίζει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση αλλά και της συμμετοχής του εργαζόμενου στα διοικητικά προβλήματα.

Το 1920 οι Elton Mayo και F. Roethlisberger υπήρξαν αντίπαλοι του Taylor και υποστήριξαν, ότι αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε θα είχαν ένα πιο αναπτωμένο ηθικό. Θα βελτιώνονταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία με τους συναδέλφους τους.

Έτσι μέσα από τους θεμελιωτές Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης πήραν τα παραδείγματά που έπρεπε οι επιχειρήσεις ούτως ώστε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα να προχωρήσουν σε προσλήψεις ατόμων που θα παρείχαν βοήθεια στο εργατικό προσωπικό και θα αντιμετώπιζαν μαζί τα διάφορα προβλήματα κατά την διάρκεια διεξαγωγής της εργασίας τους. Αργότερα καθώς περνούσαν τα χρόνια και αυξάνονταν οι επιχειρήσεις και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες πλήθαιναν, αποφάσισαν οι εργοδότες να δώσουν ακόμα ένα ρόλο στα άτομα αυτά. Τα στελέχη αυτά εκτός από τις υποχρεώσεις που είχαν προς τους άλλους εργαζόμενους καθώς και την επίβλεψη τους, τώρα θα έπρεπε να επιλέγουν το κατάλληλο προσωπικό για την επιχείρηση αναθέτοντας τους τις αρμοδιότητες τους και παράλληλα παρέχοντας τους την απαιτούμενη εκπαίδευσή.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού άρχισε να αποτελεί αναπόσπαστο και ίσως το σημαντικότερο κομμάτι μιας επιχείρησης που ενδιαφερόταν για την ευημερία και την πορεία της προς την κορυφή. Έτσι ξεκίνησαν να προσλαμβάνονται άτομα γι' αυτές τις θέσεις που κατείχαν την απαιτούμενη πανεπιστημιακή μόρφωση και γνώσεις. Η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού θεωρείται επένδυση για μια επιχείρηση που το χειρίζεται σωστά διότι μπορεί να έχει στο δυναμικό της άτομα τόσο σημαντικά που να αποφέρουν πολλά κέρδη και κύρος σ' αυτήν.

Σήμερα το 2016 είναι ραγδαία η ανάπτυξη των τμημάτων του ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις αφού πλέον αποτελεί έναν από τους συντελεστές που συμμετέχουν ακόμα και στην στρατηγική διοίκησης της επιχείρησης.

### 2.1.1 Βασικές Έννοιες Οργάνωσης και Διοίκησης

Η Οργάνωση μπορεί να ορισθεί ως η ένωση ενός συνόλου ατόμων που μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που έθεσαν. Βασικά στοιχεία που ορίζουν την οργάνωση είναι: οι άνθρωποι, οι σκοποί, η εργασία-συστήματα-σχέδια, η χρονική διάρκεια και τα σύνορα. (Δημήτρης Μπουραντάς, 2002:25) .

Χωρίς την παρουσία των ανθρώπων ή των ομάδων οι οποίοι δημιουργούν σχέσεις μεταξύ τους δεν μπορεί να υπάρξει η οργάνωση. Είναι αυτή η οποία θέτει στόχους και βάζει τους ανθρώπους στον δρόμο προς την επιτυχία. Στο σύνολο η οργάνωση είναι υπεύθυνη στο να καθορίζει τα καθήκοντα και την εργασία των ανθρώπων ή των ομάδων των οποίων συνιστούν τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας. Η οργάνωση έχει συνέχεια στο χρόνο δεν είναι κάτι παρορμητικό και αυθόρμητο, κάτι στιγμιαίο. Η επιχείρηση ολοκληρωτικά είναι μια οργάνωση, μια παραγωγική-οικονομική οργάνωση η οποία συνδέεται με τις ανάγκες των ανθρώπων και την ικανοποίησή τους θέτοντας στόχους και πετυχαίνοντας τους. Καθώς οι άνθρωποι δημιουργούν ομάδες και ενώνονται υπάρχει μεγαλύτερη εξειδίκευση και διαίρεση στο έργο. Με αυτό επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα της εργασίας του ανθρώπου. Ως στόχος μιας επιχείρησης- οργανισμού μπορεί να είναι μια κατάσταση στην οποία επιθυμεί αυτή να φτάσει, όπως η εκτέλεση και εξέλιξη της εργασίας πιο αποδοτικά και ορθά από τους εργαζόμενους αλλά και η εκπλήρωση των σκοπών της.

Η Διοίκηση ασχολείται με την αναζήτηση, την ανεύρεση και την εφαρμογή απαιτούμενων αποτελεσματικών μεθόδων για την πραγματοποίηση των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης. Επίσης δραστηριοποιεί, κατευθύνει και ελέγχει το πρόγραμμα δράσης ενός οργανισμού καθώς και τις διαδικασίες λειτουργίας της. Η διοίκηση νοείται ως επιστήμη η οποία χωρίζεται σε δημόσια και ιδιωτική. (Νίκος Δήμου, 2003:34) Μπορεί να εποπτεύει, να καθοδηγεί μια επιχείρηση και το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται σ' αυτήν. Ο Μάνατζερ είναι αυτός που επιτελεί τα πιο πάνω και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του διευθυντή ή ιδιοκτήτη της επιχείρησης οργανώνοντας και διοικώντας το προσωπικό του.

Επομένως, οργάνωση και διοίκηση είναι η διαδικασία της διεύθυνσης του προγραμματισμού αλλά και του ελέγχου που ασκείται σε μια επιχείρηση, καθώς και της εποπτείας προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι και οι σκοποί της.

### 2.1.2 Λειτουργίες Οργάνωσης και Διοίκησης

Ως λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης έχουν ορισθεί ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός, ο έλεγχος, η οργάνωση και η διεύθυνση. Αποτελεσματική διοίκηση θεωρείται αυτή η οποία καταφέρνει να οργανώνει τις λειτουργίες έτσι ώστε να εκτελούνται σωστά σε μια επιχείρηση καθημερινά. Ο σωστός προγραμματισμός δίνει την σκυτάλη στην οργάνωση και την διεύθυνση και τέλος στον έλεγχο. Σε μια επιχείρηση τα υψηλόβαθμα στελέχη σχεδιάζουν το πρόγραμμα, κατανέμουν τα καθήκοντα στο προσωπικό της επιχείρησης και ορίζουν τις θέσεις εργασίες, δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές για να γίνουν όλα όπως πρέπει και τέλος ελέγχει τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής.

Ο προγραμματισμός νοείται σαν ένα σύστημα ενεργειών το οποίο γίνεται για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Επίσης προσδιορίζονται οι τρόποι και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Η οργάνωση έρχεται αμέσως μετά τον προγραμματισμό να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση εάν και εφόσον χρησιμοποιηθεί με τον σωστό τρόπο. Δηλαδή να συνάδουν οι δομές, οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης. Το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση της επιχείρησης ταξινομεί, κατανέμει, αναθέτει τα καθήκοντα του προσωπικού, τις ευθύνες και γενικότερα κρατά τα νήματα για να προχωρούν και να εξελίσσονται όλα ομαλά.

Η διεύθυνση έχει να κάνει με την σωστή διοίκηση του προσωπικού δηλαδή του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης. Η διεύθυνση νοείται ως η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση του προσωπικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων. Για να υπάρξει αποτελεσματική διεύθυνση πρέπει επίσης να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και του προσωπικού. Η συνεργασία και η ομαδικότητα είναι σημαντικά συστατικά για να υπάρχει ένα καλό κλίμα στον χώρο της εργασίας. Πρέπει να ενεργοποιούνται όλες οι ικανότητες και οι δεξιότητες των μελών της επιχείρησης για το καλό αυτής και του ίδιου του στελέχους που είναι υπεύθυνο για τα πιο πάνω. Μετά από τα πιο πάνω εφαρμόζεται ο έλεγχος και η εποπτεία των εργασιών που εκτελεί το προσωπικό και είναι σημαντικά γιατί μέσα από αυτά εντοπίζονται τα λάθη και οι αδυναμίες ούτως ώστε να διορθώνονται και να μην ξεφεύγουν από την γραμμή των στόχων που είχαν καθοριστεί για την ανάπτυξη και ανέλιξη της επιχείρησης.

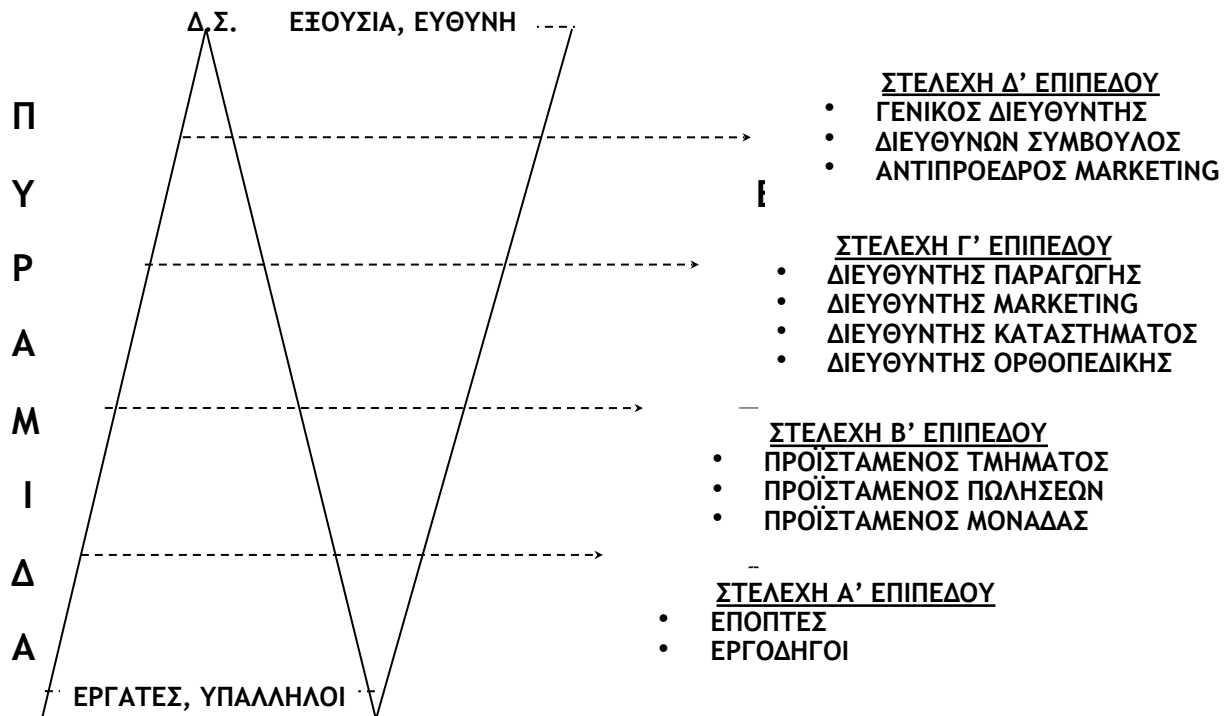


Μια άλλη βασική λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης είναι φυσικά η λήψη αποφάσεων. Είναι πολύ σημαντικό σε μια επιχείρηση να υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα τα οποία να μπορούν να πάρουν την σωστή απόφαση ανάμεσα στις εναλλακτικές επιλογές που καθημερινά τους παρουσιάζονται. Ένα στέλεχος είναι αποτελεσματικό όταν είναι σε θέση να πάρει τις σωστές αποφάσεις στον σωστό χρόνο. (Μπουραντάς, 2002:61) Για να ληφθεί μια απόφαση και να είναι εύστοχη πρέπει να υπάρχουν και οι απαιτούμενες γνώσεις, πληροφορίες και τεχνικές αλλά και η ικανότητα του ατόμου που χειρίζεται αυτά τα θέματα να μπορεί να τα φέρει εις πέρας και να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι λειτουργίες αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους για την ομαλή διεξαγωγή της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της ωστόσο υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα τα οποία να την διαχειρίζονται.

Οι τίτλοι που δίνονται στα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας ποικίλλουν και εξαρτώνται από το είδος της οργάνωσης. Έτσι π.χ. τα στελέχη του πρώτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας συνήθως ονομάζονται **επόπτες**. Σε μια βιομηχανία, τα διοικητικά στελέχη του πρώτου επιπέδου μπορεί να ονομάζονται **εργοδηγοί**. Τα διοικητικά στελέχη του δεύτερου επιπέδου ονομάζονται **προϊστάμενοι** (τμήματος, πωλήσεων περιοχής Α', μονάδας κλπ). Στο τρίτο επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας, στις διευθύνσεις, ο τίτλος του διοικητικού στελέχους είναι ανάλογος με το αντικείμενο της διεύθυνσης που ασκεί. Έτσι έχουμε **διευθυντή** : **Marketing, Παραγωγής, Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, Προμηθειών** κλπ. Τέλος, αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας της ιεραρχίας, μπορεί να ονομάζεται : **Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος** κλπ. Συνοπτικά υπάρχουν 4 στυλ Διοίκησης Προσωπικού:

- Το διευθυντικό, για να βάλει σε τάξη μια οργάνωση εργασίας
- Το ενθαρρυντικό, για να βοηθήσει την ομάδα να βρει τον ρυθμό της
- Το συμμετοχικό, για να δημιουργήσει ένα ομαδικό πνεύμα, όπου όλοι συμμετέχουν
- Το να δίνει αρμοδιότητες, για να έχει χρόνο να ελέγχει, να καθοδηγεί και να προλάβει καταστάσεις.



**Σχήμα 1** Πυραμίδα διοικητικής ιεραρχίας με ενδεικτικούς τίτλους των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.

Οι ειδικοί λένε ότι δεν θα πρέπει να διοικούμε ανάλογα με την προσωπικότητα του υπαλλήλου, αλλά ανάλογα με τον βαθμό ικανότητας και αυτονομίας του. Π.χ. ένας νέος υπάλληλος, που είναι στο στάδιο μάθησης, χρειάζεται καθοδήγηση σε όλα, ενώ ένας παλιός θα πρέπει να έχει εμπειρία και να αναλάβει τις ευθύνες του, χωρίς συνεχή καθοδήγηση.

Τελικά ένας καλός Manager είναι αυτός που είναι ευέλικτος, που μπορεί και προσαρμόζει το στυλ της διοίκησης ανάλογα με τις περιστάσεις.

Ένα «καλό αφεντικό» είναι αυτός που διαθέτει ικανότητες διευθυντικές, αλλά και ενθαρρυντικές, αλλά και γνωρίζει να τις εφαρμόζει στην κατάλληλη δόση, την κατάλληλη στιγμή.

## 2.2 Μορφές οργάνωσης και διοίκησης

Οι κυριότερες μορφές οργάνωσης και διοίκησης είναι η Τυπική και Άτυπη μορφή αλλά και η Αυταρχική η Δημοκρατική, η Αυτοδιοίκηση και η Συμμετοχική. Βασικές αρχές της οργάνωσης και διοίκησης είναι:

- Η επιχειρησιακή δομή η οποία πρέπει να είναι απλή και ελαστική
- Η στελέχωση των θέσεων να γίνεται με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης
- Ένας υφιστάμενος να αναφέρεται μόνο σε ένα προϊστάμενο
- Οι υπευθυνότητες πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητές για το προσωπικό

(<http://www.spiral.com.gr/EpixeirisiakiDomi.pdf>)

Η συνεργασία μιας ομάδας ατόμων οδηγεί στην δημιουργία μιας μορφής οργάνωσης που αυτή μπορεί να είναι είτε τυπική είτε άτυπη.

### 1. Τυπική μορφή οργάνωσης

Η τυπική ή αλλιώς η επίσημη μορφή οργάνωσης νοείται αυτή η οποία διαθέτει στοιχεία όπως οι κανόνες, οι σκοποί, οι κανονισμοί, η επίσημη δομή πράγματα τα οποία δεν συναντούμε στην άτυπη μορφή οργάνωσης. Χαρακτηρίζεται από την συνεργασία των ατόμων για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων που θέτουν τα στελέχη για την επιχείρηση.

Η τυπική μορφή οργάνωσης χαρακτηρίζεται από τις πιο κάτω αρχές:

- Αρχή της αποτελεσματικότητας
- Αρχή της παραγωγικότητας

Η οργάνωση θα θεωρηθεί αποτελεσματική εάν ως σύνολο και τμήμα η επιχείρηση καταφέρει να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Σίγουρα οι επιδιωκόμενοι στόχοι πρέπει να επιτευχθούν με το ελάχιστο κόστος. Να μην γίνονται σπατάλες και να είναι παραγωγική η οργάνωση αλλά και να επιτρέπει στους υπευθύνους και στο προσωπικό να παίρνουν μέρος στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων της επιχείρησης. Επίσης για να είναι παραγωγική πρέπει να προνοεί για την ασφάλεια του προσωπικού και να δίνει την ευκαιρία σ' αυτό να εξελίσσεται και ανάλογα με αυτά που προσφέρει να αμείβεται. (Νίκος Δήμου, 2003:66-67)

## **2. Άτυπη μορφή οργάνωσης**

Η άτυπη μορφή οργάνωσης νοείται η κοινή δράση του προσωπικού μιας επιχείρησης χωρίς να επιδιώκεται κάποιος κοινός στόχος. Μέσα από αυτό μπορεί να προκύψουν και θετικά αποτελέσματα και αρνητικά. Οι άνθρωποι θέλοντας να καλύψουν τις ανάγκες τους αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους και δημιουργούν ομάδες για να το πετύχουν. Αυτές οι ομάδες δημιουργούν μοντέλα συμπεριφοράς και στόχους οι οποίοι δεν συνάδουν με αυτούς της τυπικής οργάνωσης.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει ούτε κανόνες ούτε δομή όπως η τυπική οργάνωση και δρα στον εργασιακό χώρο παράλληλα και ταυτόχρονα με την τυπική οργάνωση. Η διάρκειά της άτυπης οργάνωσης δεν είναι δεδομένη ούτε σταθερή και εξαρτάται πάντα από τον χρόνο πραγματοποίησης των στόχων για τους οποίους συστάθηκε.

Μπορεί επίσης να συμβάλει στο έργο της τυπικής οργάνωσης με τους πιο κάτω τρόπους είτε θετικά είτε αρνητικά:

- Στην αποδοτικότητα της επιχείρησης
- Στις αλλαγές της επιχείρησης
- Στην διοίκηση της επιχείρησης

Δεν πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι οι δύο αυτοί τύποι οργάνωσης αλληλοσυμπληρώνονται και βοηθά ο ένας τον άλλο με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Οι δύο αυτές μορφές οργάνωσης συνθέτουν την δομή και την δράση κάθε ομαδικής δραστηριότητας. ([http://paroutsas.jmc.gr/org\\_adm/org\\_diik4.htm](http://paroutsas.jmc.gr/org_adm/org_diik4.htm))

Το στέλεχος που ηγείται των οργανώσεων αυτών πρέπει να παίρνει τα θετικά από κάθε οργάνωση και να τα χρησιμοποιεί προς όφελος της επιχείρησης.

## **3. Αυταρχική μορφή διοίκησης**

Θαρρώ πως είναι η αρχαιότερη μορφή διοίκησης από τότε που οι οικογένειες ασχολούνταν με τις δικές τους αγροτικές δουλειές όπου ο πατέρας είχε το πρωταρχικό ρόλο.

Δηλαδή ήταν ο αφέντης ο λεγόμενος σημερινός διευθυντής μιας επιχείρησης. Ο αφέντης της οικογένειας συμπεριφερόταν αυταρχικά στην οικογένειά του όπως και στην επιχείρησή του και στο προσωπικό που τον βοηθούσε. Με το πέρασμα του χρόνου και την ανάπτυξη και αύξηση των επιχειρήσεων, την ανταλλαγή προϊόντων από περιοχές μακρινές, άρχισε αυτή η αυταρχική συμπεριφορά να γίνεται λίγο πιο δημοκρατική. Ο λόγος ήταν γιατί δεν ήταν εύκολο να ασκεί εξουσία μόνο ένα άτομο και να διαχειρίζεται τόσο πολλά πράγματα και να συντονίζει σωρεία δραστηριοτήτων χωρίς βοήθεια άλλων προσώπων. Έτσι με την πάροδο του χρόνου άρχισαν τα πράγματα ν' αλλάζουν και να κατευθύνονται από το αυταρχικό στυλ σε ένα πιο δημοκρατικό στυλ στο οποίο συμμετείχαν περισσότερα άτομα και όχι μόνο μια μονάδα.

#### **4. Δημοκρατική μορφή διοίκησης**

Αυτή η μορφή διοίκησης είναι η πιο συνηθισμένη στις μέρες μας και ενώνει τους εργοδότες με το προσωπικό και τους μάνατζερς με τους απλούς υπαλλήλους της επιχείρησης αφού καλούνται να συναποφασίζουν για διάφορα θέματα που την ταλανίζουν. Βρίσκουν τους τρόπους με τους οποίους θα δράσουν σε κάθε περίπτωση και προσπαθούν να επιτυγχάνουν τους στόχους που θέτουν. Οι εργοδότες μαζί με τους μάνατζερς καθορίζουν τους στόχους που θέλει να αποκτήσει η επιχείρηση και συνεργάζονται με το προσωπικό ούτως ώστε να υπάρξει ένα πλάνο, μια στρατηγική που θα βοηθήσει στην απόκτησή τους. Πλέον συναποφασίζουν το επιχειρηματικό σχέδιο που θα ακολουθήσουν, προσδιορίζουν τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιήσουν για να το καταφέρουν. Εάν στην πορεία ανακαλυφθούν λάθη σίγουρα πρέπει να γίνουν και οι απαιτούμενες διορθώσεις και από τις δύο πλευρές.

Στο τέλος κάθε επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται μια ανασκόπηση για να μπορέσουν οι μάνατζερς και το προσωπικό να δουν τα λάθη και τις αδυναμίες που υπήρξαν αλλά και τα θετικά που προέκυψαν. Επίσης εξετάζουν τα αποτελέσματα του σχεδίου αυτού για να δουν εάν επετεύχθησαν οι προκαθορισμένοι στόχοι και αν όχι ποιοι είχαν ευθύνες γι' αυτό αλλά και ποιοι λειτούργησαν άψογα ώστε να δικαιούνται την επιβράβευση που τους αξίζει.

Μια τελική κριτική των πραγμάτων μπορεί να φέρει βελτίωση στο επόμενο επιχειρηματικό της σχέδιο και η επιβράβευση κάποιων ατόμων προσδίδει κίνητρα για να προχωρήσουν και να βοηθήσουν την μετέπειτα ανάπτυξη της επιχείρησης.

## **5. Αυτοδιοίκηση**

Σ' αυτή την μορφή διοίκησης οι διοικητικές και οι εκτελεστικές εργασίες γίνονται από το προσωπικό και όχι από τους εργοδότες και τους μάνατζερς. Μέσα από συναντήσεις και συζητήσεις αποφασίζουν για τον τρόπο που θα ακολουθήσουν στην εργασία τους όσο και για την κατανομή αυτής μεταξύ τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις δεν υπάρχουν μάνατζερς, επιλύουν μόνοι τους οι εργαζόμενοι τα προβλήματα και τις δυσκολίες που παρουσιάζονται. Η μορφή αυτοδιοίκησης κυρίως προσφέρεται για μικρές επιχειρήσεις και όχι για μεγάλες με υψηλό αριθμό προσωπικού.

## **6. Συμμετοχική**

Η συμμετοχική μορφή διοίκησης έχει κοινά στοιχεία με την δημοκρατική αφού και σ' αυτήν συμβάλλουν οι εργαζόμενοι στην λήψη αποφάσεων. Επίσης μοιράζονται τις ευθύνες που μπορεί να έχει μια απόφαση και δουλεύουν ομαδικά αφού ο ένας έχει την ανάγκη του άλλου έτσι μαθαίνουν να αλληλοβοηθούνται. Έτσι οι εργαζόμενοι νιώθουν το αίσθημα της ευθύνης και υπευθυνότητας που χρήζουν απέναντι στους υπολοίπους και από την άλλη έχουν αναπτωμένο το ηθικό γιατί νιώθουν ότι προσφέρουν στην επιχείρηση με τις γνώσεις και τις τεχνικές τους αλλά και την δύναμη της ψυχής τους. Θέλουν να αποδείξουν ότι η λήψη της απόφασης που πήραν είναι ορθή και να αναδειχθούν άξιοι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Η συμμετοχική διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να προσφέρουν τα πάντα στην συνολική εργασία. Οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν τους προϊσταμένους με άγχος και φόβο αντιθέτως ακούνε τις συμβουλές τους και δρουν ανάλογα μ' αυτές δείχνοντας ενδιαφέρον για την πρόοδο της εργασιακής ομάδας. Με αυτό τον τρόπο διοίκησης οι Μάνατζερς αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη μέσα από την εμπιστοσύνη που τους δείχνει το προσωπικό.

Η μορφή αυτή όταν είχε εφαρμοστεί σε κάποιες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ πέτυχε και επέφερε πολύ θετικά αποτελέσματα. Εάν εφαρμοστεί στον κατάλληλο χρόνο στο κατάλληλο μέρος σίγουρα θα είναι κερδοφόρα.

### 2.3 Συστήματα Διοίκησης

Τα συστήματα διοίκησης διαμορφώνονται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης το μέγεθος καθώς και την έκταση της παραγωγής της αλλά και την προσωπικότητα των Μάνατζερς της. Υπάρχουν δύο είδη συστήματος που είναι το Συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό σύστημα (Centralization Decentralization of Authority). (Νίκος Δήμου, 2003:53)

Το συγκεντρωτικό σύστημα είναι αυτό το οποίο συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες σε μικρό αριθμό ατόμων συνήθως των υψηλόβαθμων στελεχών της επιχείρησης. Σίγουρα οι εξουσίες αυτές δεν μπορούν να συγκεντρωθούν σε ένα άτομο ούτε σε μικρές επιχειρήσεις διότι αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας, σε αργή ανάπτυξη και εξέλιξη αλλά και σε χαμηλή αποδοτικότητα. Πιθανόν αυτό να κοστίζει στην επιχείρηση με την έξοδό της από την αγορά αφού δεν θα λειτουργεί σωστά. Αυτό το σύστημα διοίκησης είναι κατάλληλο για μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Το αποκεντρωτικό σύστημα είναι αυτό το οποίο χρησιμοποιείται στις περισσότερες επιχειρήσεις όπου οι προϊστάμενοι δίνουν στις κατώτερες μονάδες εξουσία. Το προσωπικό αυτό είναι εκπαιδευμένο και οργανωμένο κατάλληλα από την επιχείρηση ούτως ώστε να γίνεται αποτελεσματική διοίκηση. Η εμπιστοσύνη είναι κάτι που πρέπει να διαθέτει η διεύθυνση της επιχείρησης και οι μάνατζερς που μεταβιβάζουν τα διοικητικά καθήκοντα στα κατώτερα στελέχη. Χωρίς αυτήν δεν μπορεί να αποδώσει σωστά το προσωπικό και να ενδυναμώσει την επιχείρηση πετυχαίνοντας τους στόχους της.

Βασικός παράγοντας που προσδιορίζει την αποκεντρωτική διοίκηση είναι η προσωπικότητα των μάνατζερς. Με βάση αυτήν γίνεται και η επιλογή του συστήματος διοίκησης σε κάθε επιχείρηση. Άλλοι παράγοντες που προσδιορίζουν την αποκεντρωτική διοίκηση είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η επιχειρηματική πολιτική, οι μέθοδοι ελέγχου όπως και ο δυναμικός χαρακτήρας της επιχείρησης γενικότερα.



### 2.3.1 Αβεβαιότητα και Προκλήσεις που προκύπτουν μέσα από την Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού

Για να ξεπεραστεί αυτή η αβεβαιότητα που μπορεί να προκύψει αλλά και ο φόβος για το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης πρέπει σίγουρα οι επιχειρηματίες να επιβεβαιώσουν ότι τα τμήματα αυτά έχουν λόγο να υπάρχουν μέσα στις επιχειρήσεις διότι είναι αυτά που καλούνται να υποστηρίξουν, να συντονίσουν και να εκπαιδεύσουν το προσωπικό.

Στα θέματα ανάπτυξης προσωπικού πρέπει να υπάρχει η οργανωτική παρουσία των προϊσταμένων και των διευθυντών, να αξιολογούν τις πρωτοβουλίες και τις προτεραιότητες που έχει η επιχείρηση και να παρουσιάζουν τα αποτελέσματα. Διότι μόνο μέσα από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα αποκαλυφθούν τα λάθη και η αδυναμίες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού και θα μπορέσουν οι μάνατζερς και οι προϊστάμενοι να τα εξαφανίσουν. Εάν διασφαλιστεί η ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού όσο και η οργάνωση και η διοίκηση του ως *επάγγελμα* τότε πολύ πιο εύκολα θα αντιμετωπιστούν τα προβλήματα στην επιχείρηση.

Πολλοί επαγγελματίες οι οποίοι δεν θεωρούν το πιο πάνω ως *επάγγελμα* σπάνια το χρησιμοποιούν αυθαίρετα χωρίς την σωστή καθοδήγηση εκπαιδευμένων και ειδικευμένων στελεχών στο θέμα της διοίκησης των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα της οργάνωσης και διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (Human Resources). Το γεγονός αυτό μειώνει τις πιθανότητες για ανάπτυξη και ανέλιξη της επιχείρησης.

Οι παγκόσμιες αβεβαιότητες είναι αυτές που προσθέτουν αδυναμίες και λάθη στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Αβεβαιότητες μπορεί να είναι ο ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, η εμπορευματοποίηση της γνώσης, οι απαιτήσεις των νέων που δίνουν το έναυσμα για να ακολουθηθεί μια πιο δυναμική προοπτική ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Επίσης η ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να νοηθεί ως μια αβεβαιότητα η οποία μας δείχνει την γρήγορη ικανότητα και ανάπτυξη νέων μορφών γνώσης όπως είναι και η εξ' αποστάσεως μάθηση αλλά και αυτή που πηγάζει μέσα από το διαδίκτυο.

Όπως ανέφερε ο Chermack (2003) οποιαδήποτε μελλοντική ηλικία μπορεί να κουβαλήσει μαζί τις άλλες προτεραιότητες γι' αυτό οι επιχειρηματίες καλούνται να μπορούν

να αλλάζουν και να διαφοροποιούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ούτως ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις καταστάσεις και στις απαιτήσεις των καιρών.

## 2.4 Η Σημασία της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στα Συστήματα Υγειονομικής Περίθαλψης

Μέσα σε πολλά συστήματα υγείας παγκοσμίως, αυξημένη προσοχή έχει στραφεί στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ). Συγκεκριμένα, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν μία από τις τρεις εισροές (συντελεστές) των αρχών του υγειονομικού συστήματος, μαζί με τις άλλες δύο σημαντικές εισροές φυσικού κεφαλαίου και αναλώσιμων.

Το ανθρώπινο δυναμικό, που αφορά τον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, μπορεί να οριστεί ως τα διάφορα είδη -των κλινικών και μη κλινικών - προσωπικού υπεύθυνου για τη δημόσια υγεία και ατομική παρέμβαση στην υγεία. Αναμφίβολα το πιο σημαντικό των συντελεστών του συστήματος υγείας, της απόδοσης και των πλεονεκτημάτων του συστήματος είναι ότι μπορούν να προσφέρουν -εξαρτώμενα σε μεγάλο βαθμό από αυτά - τις γνώσεις, τις ικανότητες και το ενδιαφέρον για τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την παροχή υπηρεσιών υγείας.

Όπως η ισορροπία μεταξύ των ανθρώπινων και φυσικών πόρων, εξίσου απαραίτητο είναι να διατηρηθεί ένα κατάλληλο μίγμα μεταξύ των διαφόρων τύπων των φορέων υγείας και ιατρών για να βεβαιωθεί η επιτυχία του συστήματος. Λόγω των προφανών και σημαντικών διαφορών, είναι επιτακτική η ανάγκη να γίνεται διαφορετικά ο χειρισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου από αυτόν του φυσικού κεφαλαίου.

Και ο αριθμός και το κόστος των αναλώσιμων της υγειονομικής φροντίδας (ναρκωτικά, προθέσεις και διαθέσιμος εξοπλισμός) αυξάνονται αστρονομικά, που αυτό με τη σειρά του μπορεί να αυξήσει δραστικά το κόστος της υγειονομικής περίθαλψης. Σε χρηματοδοτούμενα με δημόσιους πόρους συστήματα, οι δαπάνες του τομέα αυτού μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα πρόσληψης και αποτελεσματικής στήριξης των ειδικευόμενων γιατρών. Τόσο στα κυβερνητικά χρηματοδοτούμενα συστήματα όσο και σε αυτά που καταβάλλει ο εργοδότης, οι πρακτικές πρέπει να αναπτυχθούν, προκειμένου να βρουν την κατάλληλη ισορροπία της προσφοράς εργατικού δυναμικού και την ικανότητα των επαγγελματιών να πράξουν αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Κατά την εξέταση συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο, γεννιούνται πολλά θέματα και ερωτήματα σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους. Μερικά από τα θέματα μείζονος σημασίας, περιλαμβάνουν το μέγεθος, τη σύνθεση και την

κατανομή των εργαζομένων, απασχολούμενων σε εκπαιδευτικά θέματα , τη μετανάστευση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης σε μια συγκεκριμένη χώρα και οι κοινωνικοδημογραφικοί, γεωγραφικοί και πολιτιστικοί παράγοντες. Η μεταβολή του μεγέθους, της διανομής και της σύνθεσης μέσα στην κομητεία της υγειονομικής περίθαλψης του εργατικού δυναμικού είναι πολύ ανησυχητική. Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό της ζήτησης για υπηρεσίες υγείας σε μια συγκεκριμένη χώρα περιλαμβάνουν πολιτιστικά χαρακτηριστικά, καθώς και κοινωνικοδημογραφικούς και οικονομικούς παράγοντες.

Η κατάρτιση του εργατικού δυναμικού είναι άλλο ένα σημαντικό θέμα. Νέες επιλογές για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης των εργαζομένων είναι αναγκαίες για να εξασφαλιστεί ότι το προσωπικό γνωρίζει και είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει σημερινές και μελλοντικές ανάγκες μια συγκεκριμένης χώρας . Ένα σωστά εκπαιδευμένο και ικανό εργατικό δυναμικό είναι απαραίτητο σε κάθε επιτυχημένο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης.

Η μετανάστευση των εργαζομένων είναι ένα ζήτημα που ανακύπτει κατά την εξέταση των παγκόσμιων συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης. Η έρευνα δείχνει ότι η κυκλοφορία των επαγγελματιών του τομέα υγειονομικής περίθαλψης ακολουθεί στενά το πρότυπο μετανάστευσης όλων των επαγγελματιών που ασχολούνται με την εσωτερική μετακίνηση του εργατικού δυναμικού στις αστικές περιοχές και είναι κοινή για όλες τις χώρες . Η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετες ανισότητες που απαιτούν περισσότερο προγραμματισμό (του εργατικού δυναμικού), προσοχή σε θέματα αμοιβών και άλλων ανταμοιβών καθώς και βελτιωμένη συνολική διαχείριση του εργατικού δυναμικού . Μαζί με τα κίνητρα για τους μισθούς, οι αναπτυσσόμενες χώρες χρησιμοποιούν και άλλες στρατηγικές, όπως η στέγαση, η υποδομή και οι ευκαιρίες για εργασία εκ περιτροπής για να προσλαμβάνονται και να διατηρούνται οι επαγγελματίες υγείας , δεδομένου ότι πολλοί εργαζόμενοι στον τομέα υγείας στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι κακοπληρωμένοι, ανεπαρκώς ενεργοί (με κίνητρο) και πολύ δυσαρεστημένοι . Η μετανάστευση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας είναι ένα σημαντικό θέμα που πρέπει να παρακολουθείται προσεχτικά.

Ένα άλλο θέμα που ανακύπτει κατά την εξέταση παγκόσμιων συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης είναι το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. Υπάρχουν

αποδείξεις για μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας και του αριθμού των ανθρωπίνων πόρων για την υγεία . Χώρες με το υψηλότερο ,ανά άτομο, ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) δαπανούν περισσότερα στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης από χώρες με το χαμηλότερο ΑΕΠ και τείνουν να έχουν μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό υγείας . Αυτό είναι ένας σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την εξέταση και εφαρμογή λύσεων στα προβλήματα των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία, όπως η κατανομή ηλικίας του πληθυσμού, παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης μιας χώρας. Η γήρανση του πληθυσμού οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες υγείας και υγειονομικού προσωπικού . Η γήρανση του πληθυσμού στο πλαίσιο του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης έχει επίσης σημαντικές επιπτώσεις: πρόσθετη εκπαίδευση των νεότερων εργαζομένων θα απαιτείται για την πλήρωση των θέσεων του μεγάλου αριθμού των εργαζομένων υγείας που θα συνταξιοδοτηθούν.

Είναι επίσης σημαντικό ότι πολιτιστικοί και γεωγραφικοί παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εξέταση των συνολικών συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης. Γεωγραφικοί παράγοντες όπως οι κλιματικές συνθήκες ή η τοπογραφία επηρεάζουν την ικανότητά προσφοράς υπηρεσιών στον τομέα της υγείας. Οι πολιτιστικές και πολιτικές αξίες ενός συγκεκριμένου έθνους μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη ζήτηση και την προσφορά των ανθρωπίνων πόρων για την υγεία.

Η καλύτερη χρήση του φάσματος της υγειονομικής περίθαλψης στους φορείς παροχής υπηρεσιών και ο καλύτερος συντονισμός υπηρεσιών προς τους ασθενείς μέσω διεπιστημονικής ομαδικής εργασίας έχουν προταθεί ως μέρος της μεταρρύθμισης του τομέα της υγείας. Από τη στιγμή που όλες οι υγειονομικές περιθάλψεις πραγματοποιούνται από ανθρώπους, η διαχείριση αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού θα παίξει ζωτικό ρόλο για την επιτυχία της μεταρρύθμισης της υγείας.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

### ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 3.1 Εισαγωγή

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 άριστης ποιότητας. Όμως, για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω σημαντικός παράγοντας είναι το ανθρώπινο δυναμικό, που είναι και ο ακρογωνιαίος λίθος.

Συνοπτικά, επιβάλλεται κάθε επιχείρηση να έχει εξασφαλίσει ότι οι προσπάθειες όλων των εργαζόμενων 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 ευρύτε-

ρου 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 εργαζόμενους της, οι οποίοι με τη σειρά τους θα εκτελέσουν το καθήκον τους όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Οι 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 Επάνδρωσης και Επιλογής Προσωπικού**

Η προσέλκυση των 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: «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 αμοιβών, 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 αναγκών της επιχείρησης. Το σύστημα αξιολόγησης, θα πρέπει να είναι ευέλικτο και αξιόπιστο και θα επεξεργάζεται πληροφορίες κάθε μέρας ξεχωριστά



### **7) Εργασιακές Σχέσεις**

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

Τα παραπάνω βασικά σημεία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι τόσο άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, ώστε η αποτυχία ή η επιτυχία ενός από τους παραπάνω επιμέρους τομείς, επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα των άλλων.

### 3..2 Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα σημαντικά μιας επιχείρησης. Αρκετές μελέτες επισημαίνουν την θετική επιρροή που ασκεί το «Human Resources Management» 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( Ανθρώπινου Δυναμικού) 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( Ανθρώπινου Δυναμικού), όπως ισχύουν για την πλειοψηφία των σύγχρονων επιχειρήσεων:

- Η παροχή συμβουλών ( με βάση γνώσεις και πείρα, που προέρχονται από το εξωτερικό και 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 επάνδρωσης και επιλογής προσωπικού. (Η επιλογή και ο διορισμός των προσώπων που κρίνονται κατάλληλα για τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης και η κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων).
- Η οργάνωση ενημερωτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού, που αποβλέπουν στην βελτίωση των γνώσεών του, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις της επιχειρήσεως 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 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.

### 3.3 Οργάνωση της Υπηρεσίας του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η υπηρεσία αυτή, επιφορτισμένη με το χειρισμό των θεμάτων του προσωπικού, ανάλογα δε με τον όγκο της εργασίας στην 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:

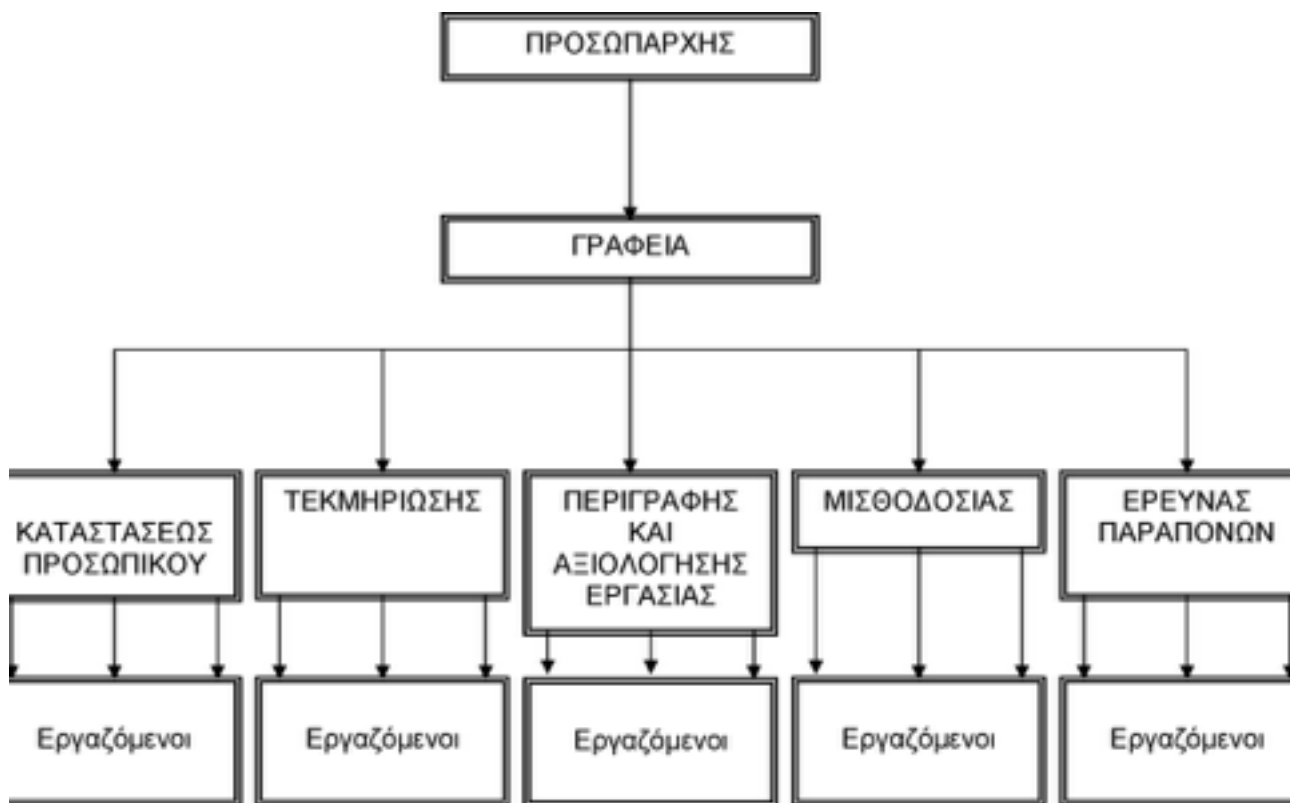
α) **Το γραφείο προσωπικής κατάστασης**, το οποίο περιλαμβάνει τους διορισμούς, τις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και τα πειθαρχικά θέματα. β) **Το γραφείο τεκμηρίωσης**, το οποίο τηρεί όλα τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη του προσωπικού.

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.

Το οργανόγραμμα της υπηρεσίας προσωπικού ως **ανεξάρτητου τμήματος** υπαγόμενου απ' ευθείας στον πρόεδρο ή το διευθύνοντα σύμβουλο, έχει ως εξής:



*Σχήμα 2 Οργανόγραμμα υπηρεσίας προσωπικού*

**Προσόντα Προσωπάρχη:** Προκειμένου να ανταποκριθεί στις βασικές απαιτήσεις της εργασίας του, ο προσωπάρχης 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 γνώσεως και ικανότητας για δραστηριοποίηση μέσα στα πλαίσια της συγκεκριμένης ειδικεύσεως.

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 μπορεί να κάμει 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 επιχειρήσεως, 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 ικανότη-

τα, 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 εκτέλεσης μιας εργασίας με άλλους ανθρώπους, επιθυμία για διάκριση και ικανότητα επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων.

### 3.4 Διακρίσεις του Προσωπικού στα Πλαίσια της Οργανωτικής Διαρθρώσεως

Τα πρόσωπα που είναι ενταγμένα στα πλαίσια μιας οργανωτικής διαρθρώσεως, 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 μεταβιβάσουν τις εντολές αυτές σε κατώτερους τους, απλά διότι δεν έχουν υφιστάμενους.

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 διαρθρώσεως το οποίο είναι γνωστό και ως επίπεδο πρώτης γραμμής. Σε αντίθετη ακριβώς θέση, ανήκουν οι επικεφαλείς 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 υφιστάμενους δεν έχει προϊσταμένους.

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 βάσεως 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 υφιστάμενους 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 διοικήσεως (**management group**) δηλαδή σ' αυτήν που ασκεί τη διοίκηση μέσα στον οργανισμό και
- Την ομάδα των εκτελεστικών οργάνων (**operative group**)

Στην 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 γνωστοί 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 προϊσταται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

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 διοικήσεως 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.

Η επιλογή μιας εταιρίας για πρακτικές απασχόλησης μπορεί να καθορίσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, σύμφωνα με ένα μεγαλύτερο μέρος θεωρητικών ερευνών στα οικονομικά. Θεωρίες που αναφέρονται σε αποτελέσματα παραγωγικότητας συχνά εστιάζουν σε τρόπους που οι πολιτικές αποζημιώσεων (όπως μερίδιο επί των κερδών, αποτελεσματικότητα της καταβολής των μισθών ή άλλες μορφές ενθάρρυνσης πληρωμών) μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Άλλα μοντέλα εξετάζουν τις επιδράσεις άλλων μορφών πρακτικών, όπως τη δημιουργία ομάδων, προσεκτική επιλογή εργαζομένων, ανταλλαγή οικονομικών πληροφοριών, και πολιτικές ασφάλειας. Ο αριθμός των θεωρητικών μοντέλων που αναφέρονται στους ρόλους των πρακτικών αυτών έχει μειωθεί τα τελευταία 15 χρόνια, αλλά παρόλα αυτά, υπάρχει μία

μικρή απόδειξη που εξετάζει την πραγματική επίδραση της παραγωγικότητας εναλλακτικών πρακτικών.

Οι επιχειρήσεις σκέφτονται, ολοένα και περισσότερο, την υιοθέτηση νέων πρακτικών εργασίας, όπως να δώσουν λύσεις στα προβλήματα των ομάδων, να βελτιώσουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, να εξασφαλίσουν την ασφάλεια της απασχόλησης, την ευελιξία των εργασιακών δραστηριοτήτων, την εκπαίδευση των εργαζομένων για διάφορες εργασίες, και την καλύτερη εμπιστοσύνη για την ενθάρρυνση μισθού.

Σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της διοικήσεως σε θέματα που αφορούν σε θέματα προσλήψεων, μισθοδοσίας, παρακολούθησης της εξελικτικής πορείας των εργαζομένων με σκοπό μελλοντικές προαγωγές ή και μεταθέσεις, αποζημιώσεων, θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης καθώς θέματα επίλυσης των προβλημάτων υπαλληλικής φύσεως.

### **3.5 Θεωρίες Συμπληρωματικών Μεταξύ Των HRM(διαχείριση ανθρωπίνων πόρων)Πρακτικών**

Η θεωρία ενθάρρυνσης συμβάσεων αναφέρεται στο πώς να ενθαρρύνουμε τους εργαζόμενους να δουλέψουν σκληρά, όταν η απόδοση τους δεν μπορεί να μετρηθεί άριστα. Αυτή η θεωρία παρουσιάζει έναν αριθμό προβληματισμών που προκαλούν σύγχυση στο σχέδιο των άριστων εργασιακών πρακτικών. Πχ. σε πολλά επαγγέλματα, η εξαγωγή μιας ολόκληρης παραγωγικής μονάδας μπορεί να είναι ευκολότερο να μετρηθεί από ότι η αποτελεσματικότητα ενός εργαζομένου. Επιπλέον, οι εταιρείες χρειάζεται να αναπτύξουν αποτελεσματικά κίνητρα για την ενθάρρυνση της απόδοσης των εργαζομένων, όπως πρωτοβουλία των εργαζομένων ή συνεργασία. Τέλος, οι εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να αποσπάσουν τις ιδέες των εργαζομένων ώστε να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, ιδίως όταν αυτοί διαθέτουν χρήσιμες γνώσεις, όπου οι εργοδότες δεν κατέχουν.

#### **Συμπληρωματικές πρακτικές για να αποφευχθεί η ανεξαρτησία**

Σε πολλές εταιρείες, τα κίνητρα μπορούν να πληρωθούν σε ομάδες εργαζομένων σαν μόνους ή μερίδιο επί των κερδών. Η χρήση ομάδων αντί για μεμονωμένα κίνητρα γίνεται λόγω της ανικανότητας παρατήρησης μεμονωμένου αποτελέσματος ή μιας παραγωγικής λειτουργίας όπου το αποτέλεσμα από ομαδική προσπάθεια είναι καλύτερο από το μεμονωμένο. Όταν η ομαδικότητα είναι η βάση για τις αποφάσεις μισθοδοσίας, τότε η ανεξαρτησία είναι πρόβλημα.

Συγκεκριμένα, για να ξεπεράσουν αυτό το πρόβλημα, οι εταιρείες θα πρέπει να αναπτύξουν μια «νόρμα» ή έναν «πολιτισμό» που να εστιάζει στην μεγάλη προσπάθεια των εργαζομένων. Η νόρμα μπορεί να διατηρηθεί μέσω της πίεσης των συναδέλφων από εκείνους τους εργαζόμενους που νιώθουν ενοχή ή ντροπή που δεν ανήκουν σε αυτή τη νόρμα. Επομένως, οι ομάδες κινήτρων μισθοδοσίας θα πρέπει να επιλέγονται με προσεκτικές διαδικασίες επιλογής. Επιπλέον, οι εταιρείες θα πρέπει να δημιουργούν ένα ομαδικό πνεύμα και ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης ώστε να αναπτύξουν τη νόρμα που προαναφέρθηκε. Τέλος, μετά την αρχική επιλογή και τον προσανατολισμό των εργαζομένων, οι πρακτικές είναι εξίσου σημαντικές για τις ευκαιρίες που

παρουσιάζουν στους εργαζομένους (ομαδικότητα), όσο και για τις εργασιακές δραστηριότητες που γίνονται στις ομάδες.

Έτσι, οι Kandel και Lazear (1992) παρουσιάζουν μία ομάδα HRM(διαχείριση ανθρωπίνων πόρων) η οποία ενισχύει την αποτελεσματικότητα των ομαδικών συμβάσεων – προσεκτική επιλογή εργαζομένων, κατήχηση και προσανατολισμό κατά την εισαγωγή τους στην εταιρία, δημιουργία ομάδων, καθώς και άλλες ευκαιρίες. Αναφερόμαστε σε όλα αυτά ως HRM(διαχείριση ανθρωπίνων πόρων) πρακτικές με πολιτισμικές συμπληρωματικότητες επειδή αυτές οι πρακτικές αναπτύσσουν ένα θετικό και ενθαρρυντικό περιβάλλον, το οποίο διευκολύνει την αμοιβαία επιτήρηση μεταξύ των εργαζομένων αλλά και κάνει πιο αποτελεσματική την καταβολή κινήτρων.

### **Συμπληρωματικές πρακτικές που κάνουν τις υποκειμενικές εκτιμήσεις των εργαζομένων αποτελεσματικές**

Άλλο σημαντικό πρόβλημα με τα συστήματα αμοιβής κινήτρων είναι ότι βασίζονται σε διαθέσιμες, αλλά μη ολοκληρωμένες μετρήσεις απόδοσης, όπως την ποσότητα του αποτελέσματος. Ενσωματώνοντας άλλες αξιολογικές διαστάσεις απόδοσης των κινήτρων θα μπορούσε να βελτιώσει την αποδοτικότητα. Παρόλα αυτά, σε πολλές περιπτώσεις, σημαντικές διαστάσεις απόδοσης των εργαζομένων περιλαμβάνουν παράγοντες όπως την αξιοπιστία των εργαζομένων, τη συνεργασία, ή πρωτοβουλίες λύσεων προβλημάτων, παράγοντες οι οποίοι χρειάζονται υποκειμενικές εκτιμήσεις από τους υπεύθυνους.

Οι Baker, Gibbons και Murphy (1994) απέδειξαν ότι τα «υποκειμενικά κίνητρα» που επιβραβεύουν τους εργαζόμενους για τους παράγοντες που είναι δύσκολο να μετρηθούν, μπορεί να είναι συμπληρώματα με ακριβή σχέδια αμοιβής κινήτρων. Ο κύριος λόγος για την συμπληρωματικότητα μεταξύ των υποκειμενικών αξιολογήσεων απόδοσης και των αντικειμενικών σχεδίων μόνους είναι ότι η αποδοτικότητα εξαρτάται στο εάν η διαχείριση εμπιστοσύνης των εργαζομένων και τα αποτελεσματικά κίνητρα μπορούν να αυξήσουν την εμπιστοσύνη της διαχείρισης της εργασίας. Συγκεκριμένα, ένα ακριβές μόνους σχέδιο αυξάνει τα αναμενόμενα κέρδη, τα οποία με τη σειρά τους αυξάνουν και την μελλοντική εργασιακή σχέση αλλά και την ανησυχία της διοίκησης για

τη διατήρηση της υπόληψης (για εμπιστοσύνη). Επομένως, τα αντικειμενικά σχέδια κινήτρων είναι συμπληρωματικά των υποκειμενικών επειδή ο συνδυασμός των δύο παρέχει ένα κίνητρο για την εταιρεία ώστε να διατηρήσει την φήμη της.

Υπάρχουν πολλές άλλες πρακτικές HRM(διαχείριση ανθρωπίνων πόρων) που προσδοκούν από τους εργαζομένους να καταβάλουν προσπάθεια σαν αντάλλαγμα αβέβαιων μελλοντικών επιβραβεύσεων. Πχ. Οι εργαζόμενοι θα καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια μόνο όταν οργανώνουν ομαδικές συναντήσεις για τη λύση προβλημάτων, οι οποίες θα είναι και επιτυχείς, εάν προσδοκούν ότι η αυξανόμενη αξία της εταιρείας θα αντικατοπτριστεί σε υψηλότερο μελλοντικό κέρδος ή μικρότερη πιθανότητα μελλοντικών απολύσεων.

Οι πρακτικές HRM( διαχείριση ανθρωπίνων πόρων), όπως η ομαδικότητα, η συνεργασία λύσεις προβλημάτων και τα σχέδια μισθοδοσίας, που απαιτούν υποκειμενικές αξιολογήσεις, θα πρέπει να είναι συμπληρωματικά με τα σχέδια υποκειμενικής μισθοδοσίας για την απόδοση των εργαζομένων, επειδή τα σχέδια αυτά ανεβάζουν το κέρδος της εταιρείας καθώς και τον υπόληψη της. Αυτά ονομάζονται συμπληρωματικά που βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Επιπλέον, πρακτικές όπως εξετάσεις, προσανατολισμός και συναντήσεις ομάδων, θα πρέπει να είναι συμπληρωματικά για τις υποκειμενικές αξιολογήσεις απόδοσης και για τις ομαδικές λύσεις προβλημάτων επειδή οι προηγούμενες πρακτικές αυξάνουν την αξία της επιχείρησης και δεσμεύονται για αξιόπιστες μελλοντικές μισθοδοσίες στους εργαζόμενους.

### **Συμπληρωματικές πρακτικές για εκμείωση ιδεών από τους εργαζόμενους**

Σε πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι κατέχουν λεπτομερείς γνώσεις σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής, κάτι που οι διοικητικοί δεν έχουν. Οι ιδέες αυτές για βελτίωση της παραγωγικότητας μπορεί να είναι απίστευτα χρήσιμες. Παρόλα αυτά, μπορούν και να προκαλέσουν την κατάργηση των θέσεων εργασίας. Μία εργασιακή πολιτική ασφάλειας είναι πολύ πιθανό να είναι απαραίτητο συμπλήρωμα στην συμμετοχή του εργαζόμενου στις ομάδες λύσεων προβλημάτων ή σε άλλα προγράμματα βελτίωσης της παραγωγικότητας.

Οι Milgrom και Roberts (1990, 1993) αναφέρουν ότι μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει άλλες συμπληρωματικές πολιτικές HRM(διαχείριση ανθρωπίνων πόρων) μόλις δεσμεύσει την ασφάλεια μιας θέσης εργασίας. Η δέσμευση σε μακροπρόθεσμες εργασιακές σχέσεις κάνει την ευελιξία των εργασιακών δραστηριοτήτων πιο χρήσιμη. Επιχειρήσεις που υποσχέθηκαν να αποφεύγουν απολύσεις μπορούν αντί για αυτό να αναθέτουν καινούρια πράγματα στους εργαζόμενους σε θέσεις εργασίας που είναι πιο χρήσιμες μετά τις αλλαγές που απατήθηκαν. Η ευελιξία στις εργασιακές δραστηριότητες με τη σειρά της απαιτεί περισσότερη προπόνηση. Οι εκπαιδευόμενοι εργαζόμενοι πολλαπλών δεξιοτήτων θα πρέπει να κάνουν τη δέσμευση της εργασιακής ασφάλειας πιο αξιόπιστη. (Carmichael and MacLeod, 1993). Μικρότερες πιθανότητες εξόδου από την επιχείρηση μπορούν να αυξήσουν την αξία της επικοινωνίας και άλλων μηχανισμών. (Hirschman, 1979). Οι Milgrom και Roberts (1993) εξηγούν ότι το πακέτο πολιτικών - που αποτελείται από εργασιακή ασφάλεια, ομάδες λύσεις προβλημάτων, ευελιξία εργασίας, εκπαίδευση πολλαπλών δεξιοτήτων και μηχανισμοί επικοινωνίας είναι ένα καλό παράδειγμα του όρου τεχνικές συμπληρωματικές μεταξύ HRM(διαχείριση ανθρωπίνων πόρων) πολιτικών.

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 3.6 Ιστορική Αναδρομή Αξιολόγησης Προσωπικού

Στο παραδοσιακό μοντέλο του μάνατζμεντ η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηριζόταν από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο.

Σκοπός δηλαδή της αξιολόγησης ήταν η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, μέσω των αμοιβών ή τιμωριών με βάση την παρελθούσα απόδοση. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνταν με βάση την παραδοσιακή αντίληψη ήταν:

1. Η ιεράρχηση: Τα άτομα που είχαν αναλάβει την εφαρμογή της αξιολόγησης (αξιολογητές) τοποθετούσαν τους εργαζόμενους με τη σειρά από τον υψηλότερα αποδοτικό μέχρι τον λιγότερο αποδοτικότερο.
2. Η βαθμολογία: Οι αξιολογητές διαμόρφωναν ένα πλάνο το οποίο τηρούσαν για όλους τους υποψήφιους που αξιολογούσαν. Κατέγραφαν τα κριτήρια τα οποία επιθυμούσαν να αξιολογήσουν σχετικά με τα άτομα της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη θέση που κατείχαν ορίζοντας συγχρόνως και την κλίμακα βαθμολόγησης. Με βάση την ορίζουσα κλίμακα βαθμολόγησης οι αξιολογητές επέλεγαν για το κάθε κριτήριο και στο τέλος πρόεκυπτε ο τελικός αριθμός της απόδοσης των εργαζομένων για την οποία αξιολογούνταν.

Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης προσωπικού ο προϊστάμενος κρίνει και ο εργαζόμενος αποτελεί παθητικό δέκτη και πολλές φορές δε δέχεται το αποτέλεσμα της αξιολόγησης με αποτέλεσμα οι αξιολογητές να τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία και να την υποτιμούν.

Κατά τη διάρκεια των ετών και καθώς η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εξελισσόταν πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την επιχείρηση ως παράγοντα αλλαγής. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί στρατηγικής σημασίας παράγοντα μέσα στην επιχείρηση και βάση αυτού διαμορφώνεται η φιλοσοφία του μάνατζμεντ μέσα στην επιχείρηση εισάγοντας τις κατάλληλες μεθόδους διοίκησης και ανάπτυξης του.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα συνεργάζονται με εξειδικευμένες επιχειρήσεις αξιολόγησης προσωπικού, η αξιολόγηση δίνει έμφαση σε μελλοντικές επιδόσεις του

εργαζόμενου με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την υποκίνηση των εργαζομένων.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που είναι ευρέως διαδεδομένες στη σύγχρονη αντίληψη χωρίς να σημαίνει ότι δεν εφαρμόζονται οι άλλες μέθοδοι είναι:

1. Σειρά αναπτυξιακών βημάτων
2. Διοίκηση Βάσει Στόχων
3. Ανάλυση δυνατοτήτων-αδυναμιών .

Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία.

Αξιολόγηση είναι η συστηματική διαδικασία προσδιορισμού : α) του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι της εκπαίδευσης και β) της συμβολής κάθε συντελεστή του εκπαιδευτικού έργου στην επίτευξη αυτή. Κύριος σκοπός της είναι η βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η αύξηση της αποτελεσματικότητας της, μέσω της ανατροφοδότησης του εκπαιδευτικού συστήματος με τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για τη συνεχή αναβάθμισή του (οι πληροφορίες αφορούν όλους τους συντελεστές του εκπαιδευτικού έργου).

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία του κάθε απασχολούμενου. Περιλαμβάνει την πληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό προσδιορισμό του πώς και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξήσει την τεχνική έλεγχο. Η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Το πρότυπο στην έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης είναι, εκ των προτέρων, συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης για την κάθε θέση. Εργασιακές πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου να μετριέται η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο απόδοσης. Τέλος οι μάνατζερ πρέπει να μπορούν να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα προκειμένου να αποκαθιστούν την όποια ανισορροπία μεταξύ της πραγματικής και της πρότυπου αποδόσεως.

Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα όποια κρίνουν την ποιότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους η διαδικασία, συνήθως, έχει συναισθηματική πτυχή αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδο-



σης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

### 3.6.1.Σκοπός της Αξιολόγησης

Από τη στιγμή που η αξιολόγηση έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της ελεγκτικής λειτουργίας του μάνατζμεντ τότε χρειάζεται:

1. Ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για την μέτρηση.
2. Προσεκτική μέτρηση της απόδοσης.
3. Αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο.
4. Ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις.

Για τους εργαζόμενους η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Τα πρότυπα γι' αυτήν ουσιαστικά παραδίδονται έτοιμα στο άτομο εκείνο που είναι επιφορτισμένο να τη διενεργήσει.

Ορισμένοι λόγοι που επιβάλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

1. Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, δηλαδή γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
2. Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους.
3. Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου (για παράδειγμα η παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας ή η μετακίνηση του, η πρόιμη συνταξιοδότηση του κλπ).
4. Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης άξιας το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
5. Ο εντοπισμός ενός πεδίου ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση.
6. Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης).
7. Η ενθάρρυνση και η προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση τους στην εργασία.
8. Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγράψει ακόμα.
9. Η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζόμενους (αφορά μόνο τα συστήματα αξιολόγησης που υιοθετούν την προσέγγιση της «από κοινού επίλυσης προβλημάτων»).
10. Η παροχή βοήθειας προς τον μάνατζερ ή τον επόπτη προκειμένου να αποφασίσει το

ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιολογικά (και όχι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις συλλογικές συμβάσεις ή ανάλογα με το ύψος του πληθωρισμού κτλ).

11. Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνον ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον στην επιχείρηση αυτή οι μάνατζερ θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους και την πραγματική απόδοση του προσωπικού αυτού.

Έτσι λοιπόν στην αξιολόγηση το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό χρειάζεται: η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ αποστάσεως και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

Οι μέθοδοι και τα συστήματα που περιγράφει στο επόμενο τμήμα βρίσκονται εντός των ορίων των ικανοτήτων του μέσου επόπτη ή μάνατζερ. Στην περίπτωση που χρησιμοποιείται σύστημα ατομικών συνεντεύξεων με τους υφιστάμενους για άντληση στοιχείων σχετικά με την απόδοση τους στην εργασία ο προϊστάμενος που παίρνει τις συνεντεύξεις καλείται να εφαρμόζει δεξιότητες της επικοινωνίας τις οποίες θα πρέπει, ούτως ή άλλως, να εφαρμόζει καθημερινά στην εργασία του.

### 3.6.2 Αξιολόγηση απόδοσης: Έννοια και διαδικασία

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών από όλους τους εργαζόμενους σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι η κάθε ομάδα εργαζομένων (πχ τμήμα πωλήσεων, τμήμα παραγωγής ) και ειδικότερα ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό εκτέλεση-ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση (του εργαζόμενου) και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης .

Γενικά η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από μια σειρά κατηγοριών παραγόντων ο έλεγχος των οποίων εξασφαλίζει αυτή καθεαυτή την απόδοση αλλά και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

α) Σταθεροί συστημικοί: Παράγοντες του συστήματος-επιχείρηση-που επηρεάζουν εξίσου όλους τους εργαζόμενους και τη συνολική απόδοση τους (π.χ. τεχνολογία, διαδικασίες παραγωγής, οικονομικοί πόροι).

β) Τυχαίοι συστημικοί: Παράγοντες του συστήματος –επιχείρηση- οι οποίοι όμως επηρεάζουν διαφορετικά τον κάθε εργαζόμενο στην απόδοση του (π.χ. υλικά, εξοπλισμός, ηγεσία, περιβάλλον, εταιρική κουλτούρα).

γ) Ατομικοί: Γνώσεις, δεξιότητες , ικανότητες, ανάγκες/υποκίνηση του εργαζόμενου.

δ) Αλληλεπιδράσεις: Παράγοντες που σχετίζονται και προκύπτουν από τη (άτομο-σύστημα) συμπεριφορά /αντίδραση του κάθε εργαζόμενου στις συνθήκες του συστήματος (π.χ. λόγω θέσης στην ιεραρχία αυτονομία της θέσης κ.ο.κ.).

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία παρατηρείται, καταγράφεται και μετριέται η ατομική (και ομαδική) απόδοση σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων.

Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατοτήτων και αδυνάτων σημείων ή στοιχείων του ίδιου εργαζομένου. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησης τους (στο πλαίσιο των στόχων και αναγκών της επιχείρησης ) και αφετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων –αξιολογούμενων και των στελεχών ,για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης αλλά και των ίδιων των εργαζομένων .

Ο χαρακτήρας επομένως της αξιολόγησης είναι ή πρέπει να είναι:

α) Διαπιστωτικός: Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση.

Ποιό το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων.

β) Συγκριτικός: Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με πρότυπα ή στόχους.

γ) Πληροφοριακός: Ενημέρωση των εργαζομένων για τις επιδόσεις τους.

δ) Συμβουλευτικός: Παροχή συμβουλών και οδηγιών στους εργαζόμενους για βελτίωση των αδυνάτων σημείων τους και τελικά της απόδοσης τους.

ε) Διοικητικός: Λήψη αποφάσεων από τους διοικούντες για διορθωτικές ή και ενισχυτικές ενέργειες.

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι χρήσιμα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο.

Συγκεκριμένα χρησιμεύουν για να:

- Διαπιστωθεί ποιοί εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στη δουλειά τους καλά και ποιοί όχι.

- Βελτιωθεί η απόδοση (τρόπος εκτέλεσης ,χρονοπρόγραμμα εργασιών ).
- Βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία –πριμ απόδοσης ).
- Γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις, με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις (προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων).
- Διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής υποψήφιων (πήγες υποψήφιων ή και κριτήρια επιλογής που δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας).
- Πληροφορούνται /ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το ποσό καλά τα καταφέρνουν ,ποιές οι προοπτικές εξέλιξης τους με βάση την απόδοση τους και να προγραμματίζουν τα της σταδιοδρομίας τους.
- Διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση εργαζομένων.
- Χρησιμοποιηθούν ως απόδειξη για τη νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των όποιων (διοικητικών) αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ. απολύσεις προαγωγές).
- Διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες/ατέλειες.

Στην πράξη και στις περισσότερες επιχειρήσεις η αξιολόγηση απόδοσης εννοείται και εφαρμόζεται ως διαδικασία έλεγχου, καταλογισμός ευθυνών και επιβράβευση του εργαζομένου , αφού αυτός θεωρείται ο καθοριστικός παράγοντας για την απόδοση του έργου. Πρόκειται για μια ομοκεντρική θεώρηση η όποια στηρίζεται στις κλασσικές απόψεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και δε λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες του ανθρώπινου συστήματος -επιχείρηση– οι όποιοι είναι έξω από τον έλεγχο επιρροής του εργαζομένου.

Η επιχείρηση προκαθορίζει μετρά και αξιολογεί τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά και τα επιτεύγματα του εργαζομένου για ένα συγκεκριμένο διάστημα και προβαίνει σε ανάλογες ενεργείες για τη βελτίωση της απόδοσης στη θέση εργασίας.

Η ομοκεντρική αυτή θεώρηση της αξιολόγησης απόδοσης που δίνει έμφαση και στηρίζεται στον έναν (κυρίως) αξιολογητή – τον άμεσο προϊστάμενο- έχει τις βάσεις της στη γενικότερη κλασσική φιλοσοφία (και αρχές) διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Φιλοσοφία και αρχές που έρχονται σε αντίθεση με τη σύγχρονη άποψη διοίκησης των εργαζομένων και που εκφράζεται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

### 3.6.3 Διοίκηση ολικής ποιότητας και αξιολόγηση απόδοσης

Η ΔΟΠ( Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) είναι μια φιλοσοφία ( και σύστημα ) διοίκησης που δίνει έμφαση στην ποιότητα ( και τη συνεχή βελτίωση της ) όλων των συστημάτων και διεργασιών παραγωγής της επιχείρησης , για την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και την αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων της , μέσα από την ενεργό συμμετοχή, πρωτοβουλία και ευθύνη όλων των εργαζομένων ( Περίδου , 2001 ).

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει η έμφαση που δίνεται: α) στην ομάδα ( εργαζομένων ) και όχι στο άτομο , β) στον πελάτη – προς τον οποίο πρέπει να στοχεύουν όλα τα συστήματα , διαδικασίες και σημαντικότερο οι προσπάθειες των εργαζομένων και όχι να γίνεται μόνο η εξυπηρέτηση των ιεραρχικών δομών ( μέσα στην επιχείρηση ) , γ) στην ενδυνάμωση των εργαζομένων για πρωτοβουλίες και ανάληψη προσωπικής ευθύνης για την επίλυση προβλημάτων ή και την αντιμετώπιση καταστάσεων και όχι την απλή συμμόρφωση τους με τους κανόνες και τις διαδικασίες και δ) στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών για την πρόληψη λαθών , τη μείωση του κόστους , τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη , και όχι στην αποχή των παλαιών διαδικασιών έστω και αν έχουν αποδειχθεί – μέχρι σήμερα – επιτυχείς και αποτελεσματικές (Πετρίδου 2001 ).

Για τις επιχειρήσεις, λοιπόν , που επιδιώκουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη , μέσα από την εφαρμογή νέας φιλοσοφίας διοίκησης , η ΔΟΠ( Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) θεωρείται ως η μετάβαση από τον άμεσο έλεγχο των εργαζομένων στον αυτοέλεγχο . Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων , και ειδικότερα η αξιολόγηση απόδοσης σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας , εστιάζεται σε πολύ διαφορετικές απόψεις – παραδοχές από εκείνες της κλασικής διοίκησης . Στη διαφορετικότητα αυτών των απόψεων και παραδοχών στηρίζονται θεωρητικοί της ολικής ποιότητας, σύγχρονοι μελετητές των θεμάτων διοίκησης αλλά και στελέχη επιχειρήσεων , για να απορρίψουν την αξιολόγηση απόδοσης ή να την επικρίνουν για της αρνητικές της συνέπειες τόσο στους ίδιους τους αξιολογούμενους όσο και στην επιχείρηση ( Miner , 2005 ).

Για όσους απορρίπτουν ή κατακρίνουν την αξιολόγηση απόδοσης υπάρχουν στοιχεία ερευνών τα οποία δείχνουν πως 90% των συστημάτων αξιολόγησης αποτυγχάνουν , ενώ καταγράφονται οι απόψεις αξιολογούμενων που δεν είναι ευχαριστημένοι με τη διαδικασία και τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων απόδοσης ( B . Smith et al . 1996 ) .

### 3.6.4 Εφαρμογές - Σκοποί

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια τεχνική διοίκησης του προσωπικού που η στρατηγική της διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά η ανάπτυξη της για να θεωρείται ολοκληρωμένη θα πρέπει να στηρίζεται στα ακόλουθα στοιχεία:

- Επίσημη περιγραφή εργασίας που εκφράζει τις υπευθυνότητες της θέσης θέτει όρια των αρμοδιοτήτων του κατόχου της και παρέχει στον κάθε εργαζόμενο μια καθαρή εικόνα της εργασίας του. Καθημερινή καθοδήγηση από τον προϊστάμενο μέσα στα όρια που έχουν τεθεί στην περιγραφή της εργασίας. Ο προϊστάμενος αναθέτει εργασίες επιβλέπει την αποδοτικότητα του εργαζομένου και αναμένεται να αναγνωρίσει την καλή απόδοση να ασκήσει κριτική στην κακή απόδοση να διορθώσει τα λάθη και να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που προκύπτουν από την καθημερινή λειτουργία.
- Περιοδική, περιληπτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου, βάσει ανάλογου εντύπου. Συνήθως το έντυπο αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση όσου αφορά την ποιότητα και την ποσότητα εργασίας του αξιολογούμενου τη στάση του απέναντι στην εργασία και την εταιρία γενικότερα (συνεργασία, αφοσίωση) και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως π.χ. αντοχή υπό δύσκολες και πιεστικές συνθήκες. Τέλος γίνεται μια γενικότερη αξιολόγηση της δυνατότητας και ετοιμότητας του εργαζομένου για προαγωγή.
- Συνάντηση του εργαζομένου με τον ενδιαφερόμενο για να επικοινωνήσει, να συζητήσει, να συμβουλευτεί και να ακούσει τους διαφόρους τρόπους ανάπτυξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας.
- Χρησιμοποίηση της επίσημης, αξιολόγησης από αλλά άτομα που ασχολούνται με τη διαχείριση μισθοδοσίας και προαγωγών, προγραμμάτων εκπαίδευσης, ανάπτυξης κλπ.
- Διαδικασία αναθεώρησης από το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο για κάθε αποτέλεσμα που τελεί υπό αμφισβήτηση.

Η αξιολόγηση προσωπικού αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργίας της επιτήρησης και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος κάτι που επιτυγχάνεται σε ένα μεγάλο μέσω αύξησης της ανθρώπινης παραγωγικότητας. Επιχείρηση και οι εργαζόμενοι επιδιώκουν η αξιολόγηση να ικανοποιεί τους παρακάτω στόχους:

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης.
- Εντοπίζονται τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων.
- Ενημερώνονται και συμβουλευονται οι εργαζόμενοι για την αποδοτικότητα τους και τη γενικότερη θέση τους μέσα στην εταιρεία.
- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Βοηθά στη βελτίωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

- Βοηθά στην αναγνώριση των ατόμων που είναι για προαγωγή.
- Βοηθά στην καλύτερη γνωριμία με τους εργαζόμενους και συνειδητοποίηση της ευθύνης για τη ανάπτυξη τους.
- Βοηθά στον καθορισμό του ποσοστού των αυξήσεων ανά εργαζόμενο.
- Ανάδειξη και αντιμετώπιση των προβλημάτων μειωμένης απόδοσης εντοπίζοντας την πηγή του προβλήματος και αναζητώντας από κοινού με τον εργαζόμενο, τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του.
- Βοηθά στον καθορισμό ατομικών στόχων που συμβάλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Ενίσχυση αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων και δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας και αν γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
- Ανάλυση αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους.



### 3.7.Εκπαίδευση

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στόχος της είναι η μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό, δηλαδή τον εκπαιδευτή σε έναν δέκτη, δηλαδή τον εκπαιδευόμενο, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας που ονομάζουμε διδασκαλία (Παπαλεξαδρή-Μπουραντάς, 2003:266). Σύμφωνα με τους Κ. Τερζίδη & Κ. Τζωρτζάκη, (2004:109), η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους με τις οποίες οι καινούργιοι υπάλληλοι αλλά και το υπάρχον προσωπικό θα αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών τους. Έτσι, σήμερα σε αντίθεση με παλαιότερα, οι εργαζόμενοι χρειάζονται, πολλές φορές, εκπαίδευση σε τομείς όπως είναι η δημιουργία μιας ομάδας, η λήψη αποφάσεων, οι μέθοδοι επικοινωνίας κ.α. Με την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με τους υπολογιστές.

Όμως πρέπει σε αυτό το σημείο να κάνουμε και μια αναφορά στην έννοια της εκπαίδευσης ως μιας διαδικασίας μάθησης με την οποία επιδιώκεται όχι μόνο η απόκτηση γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων από τον εργαζόμενο αλλά και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών που θα βοηθήσουν ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός στην δουλειά του. Επίσης πρέπει να σημειώσουμε, ότι η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις έχει έναν εγωκεντρικό χαρακτήρα.

Η εκπαίδευση δηλαδή καθορίζεται ανάλογα με αυτό που απαιτεί η δουλειά και άρα αυτό που χρειάζεται είναι να εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος έτσι ώστε να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις που απαιτεί το έργο του. Με άλλα λόγια η εκπαίδευση καλείται να καλύψει ελλείψεις και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την αποδοτικότητά του (Χυτήρης,2001: 113)

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις συχνά διαφέρει απ' τη συνηθισμένη εκπαίδευση που σκοπός της είναι η εξέλιξη του ατόμου, και η οποία λαμβάνει χώρα στα σχολεία δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτερες και ανώτατες σχολές. Η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει ωφελμιστικό σκοπό. Να πούμε ωστόσο, ότι εκπαίδευση και παιδεία συχνά συμβαίνουν ταυτόχρονα, που σημαίνει πως η διάκριση δεν είναι πάντα αναγκαία. Ορισμένα σχολικά προγράμματα επαγγελματικής κατεύθυνσης είναι πρακτικά και προσανατολισμένα προς την εργασία, ενώ άλλα προγράμματα, όπως π.χ. εξέλιξης διοικητικών στελεχών στις επιχειρήσεις καλύπτουν θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία, ώστε να θεωρούνται παιδεία (Κανελλόπουλος, 2002:342)

Είναι αλήθεια ότι για πολλούς η εκπαίδευση αποτελεί κάτι άγνωστο κατά τη διάρκεια της άσκησης του επαγγέλματός τους και δεν νιώθουν την έλλειψή της. Από την άλλη, μερικοί εργοδότες τη θεωρούν σημαντική επιβάρυνση και είναι το πρώτο κονδύλι που περικόπτεται όταν οι καιροί δυσκολεύουν. Όμως η εκπαίδευση σήμερα είναι, περισσότερο ίσως από ποτέ, σημαντική. Είναι βέβαιο ότι στις μέρες μας όλα τα επαγγέλματα εξελίσσονται με το χρόνο και κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει όλα όσα είναι απαραίτητα για το επάγγελμά του.

Ορισμένοι παράγοντες που συντελούν σ' αυτή την εξέλιξη είναι οι:

- Η τεχνολογική ανάπτυξη
- Η αλλαγή συστημάτων και διαδικασιών
- Η αλλαγή των αναγκών των καταναλωτών

- Η νέα νομοθεσία και οι κανονισμοί
- Οι περιβαλλοντικές αλλαγές
- Τα καινούρια υλικά
- Τα καινούρια προϊόντα και οι υπηρεσίες (Peel, 1994:9).

### 3.8 Αξιολόγηση εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνιστά «μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους» (Φαναρίωτη, 2003:207).

Ορισμένες επιχειρήσεις αντί για τον όρο «αξιολόγηση των εργαζομένων» χρησιμοποιούν τους εξής: (Παπαλεξανρδή & Μπουραντάς, 2003:315):

- «Εκτίμηση Εργαζομένων» (Employee Evaluation),
- «Αξιολόγηση Απόδοσης» (Performance Evaluation),
- «Εκτίμηση Απόδοσης» (Performance Appraisal)
- «Ανασκόπηση Απόδοσης» (Performance Review),
- «Ετήσια Ανασκόπηση» (Annual Review)

Εφόσον η μελέτη γίνεται με γνώμονα το προσωπικό και την απόδοσή τους στην εργασία, αναφέρονται οι παρακάτω ορισμοί για την καλύτερη απεικόνιση και κατανόησή τους (Φραγκάκη, 1997:10,12,13)

- Με τον όρο «απόδοση» ενός ατόμου στην εργασία εννοείται ο συνδυασμός της ικανότητας του, της προσπάθειας που κάνει, και διαφόρων άλλων παραγόντων. Αυτό που το άτομο είναι ικανό να κάνει και αυτό που κάνει τώρα στην εργασία του δεν είναι αναγκαίο να είναι το ίδιο.

- Ο όρος «ικανότητα» αναφέρεται στην επίδοση που το άτομο μπορεί να έχει, ενώ - ο όρος «επίδοση ή απόδοση» αναφέρεται σ' αυτό που το άτομο κάνει τώρα, κάτω από δεδομένες συνθήκες. Το πώς πραγματοποιεί ένα άτομο την εργασία του εξαρτάται από την ικανότητα και την επιθυμία του ή τα κίνητρα που έχει για την εργασία αυτή (Ζαβλάνος, 2002:169).

Στη συνέχεια δίνονται βασικοί ορισμοί:

- Εργασία: είναι κάθε απασχόληση του ανθρώπου, η οποία αποβλέπει σ' ένα ορισμένο σκοπό.

Εξαρτημένη εργασία: υπάρχει όταν ο εργοδότης έχει το δικαίωμα να διευθύνει, να εποπτεύει την εργασία του μισθωτού (εργαζόμενου) και να καθορίζει τις συνθήκες με τις οποίες παρέχεται αυτή, ενώ ο μισθωτός από το μέρος του έχει την υποχρέωση να συμμορφώνεται.

- Εργαζόμενος: είναι το φυσικό πρόσωπο που παρέχει με αμοιβή εξαρτημένη εργασία, στα πλαίσια μιας σχέσεως ιδιωτικού δικαίου.

### 3.8.1 Χρήσεις και σημασία της αξιολόγησης εργαζομένων

Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, όπως: ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται σ' αυτή, η ένταση που προκαλεί στις σχέσεις εργαζομένων και προϊσταμένων ή η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, κατά γενική ομολογία, αν η διαδικασία της αξιολόγησης έχει διεκπεραιωθεί σωστά, η σημασία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Έχει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:317-320):

#### **1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου:**

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενο του. Στη συνέχεια, να παρακολουθείται η απόδοση του, και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δεύτερου και τα σχέδια της επιχείρησης.

Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευσει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Επίσης, με βάση τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του εργαζομένου που προκύπτουν από τη συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο βραχυχρόνιες και συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του, ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων, ενώ συζητάει μαζί του τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει η επιχείρηση. Μπορούν από κοινού να καταρτίσουν και ένα πλάνο προγραμματισμού της καριέρας του εργαζομένου, οπότε ο προϊστάμενος αναλαμβάνει και ένα ρόλο συμβούλου σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας.

#### **2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών:**

Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε εργαζόμενο. Αν κάποιοι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες της επιχείρησης, ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να διορθώσουν τις όποιες ανεπάρκειες τους σε γνώσεις ή δεξιότητες.

Οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης τους, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα, το οποίο θα τους προετοιμάζει για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων και στις δυο παραπάνω περιπτώσεις παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα συνάδουν με τις ανάγκες των εργαζομένων.

Επιπλέον, δεδομένου ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια λειτουργία με απώτερο στόχο την ενίσχυση της απόδοσης, η αξιολόγηση εργαζομένων είναι απαραίτητη, όχι μόνο για την εκτίμηση του αρχικού επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου αλλά και για την εκτίμηση της αλλαγής που επέφερε η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Μπορεί, δηλαδή, να θεωρηθεί και ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρακτικών.

### **3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου:**

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση επιθυμεί να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων του με την απόδοσή τους. Με βάση αυτή την οπτική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το σύνδελφο του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν.

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εκτός από το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνησή τους και την αφοσίωση στην επιχείρηση.

Προϋπόθεση για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών, είναι η εφαρμογή δίκαιης αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος.

Το σύστημα θα αποτύχει, εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι εργοδότες και οι προϊστάμενοι διανέμουν συμπληρωματικές αμοιβές ή βραβεία με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις. Οι εργασίες των ατόμων θα πρέπει να εκτιμώνται με ακρίβεια, τα βραβεία που δίνονται θα πρέπει να είναι πραγματικά αντάξια των εργαζομένων, και η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα επιβράβευσης, το οποίο να βασίζεται στην εργατικότητα των υπαλλήλων.

Ταυτόχρονα, να γίνεται αντιληπτό από όλους τους εργαζόμενους και να τους αντιμετωπίζει όλους δίκαια.

**4. Ανατροφοδότηση εργαζομένου:** Ο προϊστάμενος μπορεί να αξιοποιήσει ενίσχυση της αποτελεσματικότητας τους στο μέλλον. Παράλληλα, εντοπίζει τα προσόντα και τις αδυναμίες των εργαζομένων του και τους βοηθά να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντα τους.

Παρέχοντας στους εργαζόμενους πληροφορίες για την πρόοδο τους, όπως αυτή ορίζεται από τη σύγκριση τωρινών και παλαιότερων αξιολογήσεων, ο προϊστάμενος μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μια θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέψει από μη επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές.

Η θετική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αύξηση ή μόνους (bonus), ή σε άλλες χειροπιαστές ανταμοιβές. Σε όλους τους εργαζόμενους αρέσει να τους δίνεται επαναπληροφόρηση, όταν εργάζονται αποτελεσματικά, ακόμα και αν αυτό δε συνδυάζεται με χρηματική ανταμοιβή. Επιπρόσθετως, και στην περίπτωση που η αξιολόγηση είναι αρνητική, είναι καλύτερο για τον εργαζόμενο από το να μη γνωρίζει πού βαδίζει, πώς μπορεί να βελτιώσει αυτό που κάνει ή ποιες είναι οι βασικές του αδυναμίες, καταστάσεις που τον αποθαρρύνουν και έχουν αρνητικές συνέπειες στο ηθικό του.

**5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής:**

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο του κατά πόσο είναι επιτυχημένη η λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής, ανά θέση εργασίας και για την επιχείρηση γενικότερα. Ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και πώς αυτοί προσλήφθηκαν, μπορεί να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση.

### 3.9 Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης

Μεγάλη προσπάθεια έχει γίνει τα τελευταία είκοσι χρόνια για να επινοηθούν συστήματα αξιολόγησης περισσότερο αντικειμενικά , περισσότερο αξιόπιστα και λιγότερο εξαρτώμενα από ενδεχόμενες ιδιοτροπίες του εκτιμητή .

Τα σπουδαιότερα από αυτά είναι :

#### 1 Κλίμακες αξιολόγησης

Έχουν επινοηθεί έντυπες κλίμακες, όπως π.χ. για εργάτες που αμοίβονται με την ώρα , τυπικές ιδιότητες που αξιολογούνται είναι η ποσότητα και η ποιότητα της δουλειάς , η γνώση του έργου , η συνεργατικότητα , η αξιοπιστία , η πρωτοβουλία , η εργατικότητα και η στάση . Για στελέχη , τυπικοί παράγοντες που αξιολογούνται , είναι η ικανότητα για ανάλυση , η αποφασιστικότητα , η δημιουργική ικανότητα , η ηγετικότητα , η πρωτοβουλία , η εκτέλεση της εργασίας , ο συντονισμός και η συναισθηματική σταθερότητα .

Ένα είδος κλίμακας είναι ο συνεχής τύπος όπου ο αξιολογητής τοποθετεί ένα σημείο ( π.χ. X ) κάπου πάνω σε ένα συνεχές . Παράδειγμα ενός μόνο παράγοντα , π.χ. της στάσης . Δίνεται ένα συνεχές όπου υπάρχει μια βαθμολογία από το 0 έως το 20 . Εάν τοποθετηθεί το X στη βαθμολογία : 0 - 5 τότε ο εργαζόμενος δεν ενδιαφέρεται για τη δουλειά του και είναι απρόσεκτος , 5 - 10 ο εργαζόμενος δείχνει ενδιαφέρον , δέχεται γνώμες και συμβουλές , 10 - 15 , ο εργαζόμενος δείχνει ενθουσιασμό για τη δουλειά του , τους συναδέλφους του και την επιχείρηση , 15 - 20 , ο εργαζόμενος είναι ενθουσιώδης , ζητά γνώμες και συμβουλές από τους άλλους ( Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς , 2003 ) .

Άλλο είδος κλίμακας αξιολόγησης είναι ο μη συνεχής τύπος όπου ο αξιολογητής απλώς σημειώνει ( π.χ. με X ) ένα τετράγωνο που καλύτερα περιγράφει τον υπάλληλο.

#### 2. Μέθοδοι σύγκρισης του υπαλλήλου:

##### **A. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΩΣ ( RANKING METHOD )**

Σ' αυτή τη μέθοδο ο ταξινομός , που συνήθως είναι ο προϊστάμενος , ταξινομεί τους υφιστάμενους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους στον οργανισμό . Βοηθητικός τρόπος είναι να επιλεγεί πρώτα ο άριστος και ο ανεπιρέαστος των ανθρώπων του , και έπειτα κάνει το ίδιο και με τους υπόλοιπους έως ότου ταξινομήσει όλα τα άτομα τις ομάδας του .

Αδυναμία της μεθόδου θεωρείται το γεγονός ότι δεν αποκαλύπτεται η διαφορά αμεσα σε ανθρώπους που τοποθετούνται σε γειτονική σειρά , δηλαδή μας λέει που στέκεται ένα άτομο σε σχέση με αλλά στην ομάδα , αλλά δεν μας δείχνει πόσο καλύτερο η χειρότερο είναι ένα άτομο σε σύγκριση με αλλά ( Φαναριωτη , 2002 ) .

##### **B. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ( FORCED DISTRIBUTION METHOD )**

Με αυτή τη μέθοδο οι προϊστάμενοι αναγκάζονται να σκορπίσουν τη βαθμολογία τους και έτσι δεν τοποθετούνται όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα σημείο της κλίμακας . Τους επιβάλλει δηλαδή η μέθοδος αυτή να βάζουν το 10% των υπαλλήλων τους στο επάνω μέρος της κλίμακας , το 20% στην επομένη υψηλότερη κατηγορία , 40% στο μέσο , 20% στην αμέσως χαμηλότερη κατηγορία και το 10% στο χαμηλότερο σημείο .

## **Γ. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ :**

### **>Ο ΖΥΓΙΣΜΕΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ**

Που αποτελείται από προτάσεις που έχουν μια αξία στη κλίμακα και περιγράφει διάφορα είδη και επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο έργο . Ο επόπτης αξιολογώντας έναν υπάλληλο , σημειώνει τις προτάσεις που περιγράφουν την συμπεριφορά του ατόμου . Ο ζυγισμένος κατάλογος κατασκευάζεται από άτομα που γνωρίζουν καλά την εργασία . Σε κάθε πρόταση αποδίδεται ένα βάρος που χαρακτηρίζεται από μερικά επίπεδα εκτελέσεως, από πολύ φτωχά έως εξαιρετικά . Προτάσεις με αμφίβολο περιεχόμενο δεν περιλαμβάνονται .

### **>Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΒΕΒΑΗΜΕΝΗΣ ΕΚΛΟΓΗΣ ( FORCED – CHOICE )**

Αναπτύχθηκε κατά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου στην Αμερική από βιομηχανικούς ψυχολόγους για την αξιολόγηση των αξιωματικών του στρατού . Ο βαθμολογικός κατάλογος αποτελείται από έναν μεγάλο αριθμό τετράδων η ομάδων τεσσάρων προτάσεων η κάθε μια . Για κάθε τετράδα ο βαθμολογητής πρέπει να σημειώσει μια πρόταση που είναι περισσότερο περιγραφική της απόδοσης και μια που είναι λιγότερο περιγραφική ( Χατζηπαντελη , 1999) . Οι τετράδες είναι φτιαγμένες έτσι ώστε η κάθε μια να περιέχει δυο προτάσεις ευνοϊκές και δυο μη ευνοϊκές . Τέσσερις προτάσεις για παράδειγμα μπορεί να είναι : 1. Σπάνια λάθη ,2. Αποτυγχάνει να εκτελέσει τις υποχρεώσεις του, 3. Δεν εκφράζει τις απόψεις του με αυτοπεποίθηση, 4. Τον σέβονται οι υφιστάμενοι του. Η πρώτη και η τέταρτη πρόταση είναι ευνοϊκές ενώ η δεύτερη και η τρίτη μη ευνοϊκές . Η περιγραφική αξία των προτάσεων τηρείται μυστική από τους επόπτες για να μην υπάρχει προκατάληψη . Για τον επόπτη υπάρχει δυσκολία να συζητήσει με τους υφιστάμενους του , αφού δε γνωρίζει πως βαθμολογούνται οι προτάσεις , κάτι που αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα .

### **3. Κρίσιμα περιστατικά**

Η μέθοδος αυτή που έχει αναπτυχθεί πρόσφατα , απαιτεί από τον επόπτη να καταγράψει σ' ένα σημειωματάριο όλα τα σπουδαία περιστατικά στη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου που δείχνουν επιτυχημένη ενεργεία και εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά .

Αυτά μεταφέρονται σ ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες η χαρακτηριστικά από τα όποια καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς . Παραδείγματα τέτοιων κατηγοριών η ειδών απαιτήσεων στην εργασία είναι: η κρίση , η ικανότητα για μάθηση , η παραγωγικότητα , η αξιοπιστία , η ακρίβεια στην εργασία , η ευθύνη και η πρωτοβουλία .

Για μηχανικούς , παραδείγματα απαιτήσεων της δουλειάς είναι : ικανότητα στον σχεδιασμό , ικανότητα λήψης αποφάσεων , γράψιμο αναφορών , συντονισμός με άλλες ομάδες , δημιουργικότητα , τεχνικές γνώσεις , κόστος λαθών κλπ. Και καθημερινή καταγραφή αυτών των πληροφοριών φαίνεται να είναι η πιο αποτελεσματική γιατί αλλιώς οι επόπτες ξεχνούν τα περιστατικά των ανθρώπων τους ( Τερζίδης και Τζωρτζάκης , 2004 ) .



#### **4. Μέθοδος ανακεφαλαίωσης (Field review)**

Το χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι ο προϊστάμενος δεν συμπληρώνει έντυπα για τους υφισταμένους του . Αυτό το κάνει ένας αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού που σε συνέντευξη με τον επόπτη παίρνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο και συντάσσει σχετική επιστολή πληροφοριών που τη θέτει υπόψη του επόπτη για έγκριση και πιθανές αλλαγές .

Δεν υπάρχουν έντυπα αξιολόγησης για συμπλήρωση , αλλά η αξιολόγηση γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά : ανεπαρκής , ικανός και άριστος .

Ορισμένες ακόμη πληροφορίες που ο αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού εξασφαλίζει από τον επόπτη , σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και την απόδοση του υπαλλήλου , τον διευκολύνουν για το λόγο της αξιολόγησης , τον τρόπο βελτίωσης της και σε συνέχεια του υπό αξιολογήσεως υπαλλήλου ( Μπουραντας , 2002 ) .

Η μέθοδος αυτή έχει έχει τα εξής πλεονεκτήματα :

Απαλλάσσει τον επόπτη από την υποχρέωση να συμπληρώσει έντυπα αξιολόγησης και επιπλέον τον αναγκάζει να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις εξαιτίας του έλεγχου του γραφείου προσωπικού , το οποίο μπορεί να αποκλείσει επιπόλαιες κρίσεις , αν ερευνήσει βαθύτερα.Μειονεκτήμα της μεθόδου αποτελεί η απασχόληση δυο στελεχών για την αξιολόγηση ( Μπουραντας , 2002 ) .

#### **5.Ομαδική αξιολόγηση**

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία γίνεται δε από τον προϊστάμενο και τρεις – τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου .

Ένας απ' αυτούς είναι συντονιστής και διεξάγει τη συζήτηση γιατί γνωρίζει τον τρόπο ( όπως π.χ. κάποιος από το γραφείο προσωπικού ) .

Στη σύσκεψη ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου κάνει τη σχετική εισήγηση γιατί γνωρίζει καλύτερα τα πράγματα . Ακόλουθι συζήτηση κι εκφράζονται ιδέες σχετικά με τη βελτίωση της εκτελέσεως και σχέδια για εξέλιξη του ατόμου.

Η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς όπως : ανεπαρκής , κάλος , άριστος , κλπ. δηλ. αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον άμεσο προϊστάμενο και σε συμπέρασμα της συζήτησης που προηγήθηκε ( Τερζιδης και Τζωρτζάκη , 2004 ) . Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου συνιστάται στο γεγονός ότι οι πολλοί κριτές καταλήγουν σε καλύτερες και δικαιότερες κρίσεις και επιπλέον αποκλείεται σχεδόν απόλυτα η πιθανότητα να παραβλεφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή.

Μειονέκτημα και εδώ αποτελεί η κατανάλωση χρόνου .

#### **6. Ελεύθερη έκθεση (Free - form Essay)**

Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί τα έντυπα των προηγούμενων μεθόδων , αλλά την από μέρους του προϊσταμένου καταγραφή , σ ' ένα κομμάτι χαρτί των εντυπώσεων του για τον εργαζόμενο που μπορούν να μπουν κάτω από ορισμένες επικεφαλίδες όπως : η φύση της εκτέλεσης της εργασίας , λόγοι για την συμπεριφορά του και ανάγκες εξέλιξης για

το μέλλον . Μόνο που απαιτείται χρόνος πολύς για σκέψη και αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες , κάτι που δεν υπάρχει σ όλους τους επόπτες ( Μπουραντας , 2002 )

### **7. Μέτρηση των αποχωρήσεων**

Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν καμία φορά τα διοικητικά στελέχη τους ανάλογα με τον δείκτη απουσιών η αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Στην περίπτωση αυτή όμως πρέπει πρώτα να ελέγχουν αν οι αποχωρήσεις αυτές και οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊστάμενου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοι του προς αυτόν η μήπως οφείλονται σε άλλους λόγους που σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους ( Ramlal , 2004 ) .

### **8. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων**

Το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον Mc Gregor ( 1957 ) και βασίζεται στις εξής δυο βασικές αρχές :

- Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά .
- Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχτεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχτεί .  
Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα :
- Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο . Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται κατ αρχήν από τον προϊστάμενο και ακολουθεί η συζήτηση ώστε να γίνουν αποδεκτοί και από τους υφιστάμενους ή προτείνονται από τους υφιστάμενους και γίνονται αντίστοιχα δεκτοί από τον προϊστάμενο . Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται , όσο το δυνατό σε ποσοτικά μεγέθη .
- Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί . Κάτι τέτοιο θα είναι εφικτό εφόσον οι στόχοι έχουν προσδιοριστεί με ακρίβεια στο προηγούμενο στάδιο .
- Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχτεί . Το βήμα αυτό αρχίζει με τη αυτοαξιολόγηση . Ο υφιστάμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχει επιτύχει τους στόχους τους οποίους ανέλαβε . Στη συνέχεια σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του συζητά την έκθεση αυτή και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες της αποτυχίας .
- Το τελικό βήμα συνιστάται στον καθορισμό νέων στόχων για την επομένη χρονιά.  
Η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς αλλά και μέσο ανάπτυξης της γιατί υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει .  
Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που περικλείει, θεωρείται ότι εξοπλίζει τη μέθοδο αυτή με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας ( Remlap , 2004 ) .

- Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβής των στελεχών με ένα σύστημα Διοίκησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους .
- Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε μια τέτοια περίπτωση , όπου είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απολυτό δίκαιο σύστημα ανταμοιβών , λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων όσο και της διαδικασίας αξιολόγησης .
- Παρ' όλο που η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις σε ευρεία έκταση θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητά της πρέπει ακόμα να διερευνηθεί ( Miner , 2005 ) .

### **9. Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία( Behaviorally anchored rating scales - B.A.R.S. and behavioral observation scales - B.O.B.S)**

Πρόκειται για μια μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος . Συγκεκριμένα , για κάθε κριτήριο π.χ. ποιότητα εργασίας , δημιουργείται μια κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη την βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοση του ως προς το εν λόγω κριτήριο . Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα . Η διαδικασία που ακολουθείται για τη ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής :

1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μια θέση . Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης .
2. Μια άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μια θέση .
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μια κατηγορία απόδοση που όρισε η πρώτη .
4. Μια τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθησαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μια διαφορετική κλίμακα . Σαν τελικό βήμα οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση . Η παραπάνω μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και σύνθετη αφού απαιτεί τη συμμετοχή πολλών εργαζομένων και φυσικά αρμονική συνεργασία μεταξύ τους . Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγονται το ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη κλίμακα με βάση την οποία θα βαθμολογηθούν , γεγονός που τους προδιαθέτει θετικά προς την αξιολόγηση , καθώς και ότι η μέθοδος αυτή μετρά με αντικειμενικότητα τη συμπεριφορά του εργαζομένου που είναι αδύνατο να εκτιμηθεί με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο ( Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς , 2003 : 343 ) .

## 10. Αξιολόγηση 360 μοιρών

Η μέθοδος των 360 μοιρών έχει ως σκοπό να αξιολογήσει το προσωπικό μιας εταιρίας η οργανισμού μέσω πολλαπλών πηγών . Το προσωπικό αξιολογεί το προσωπικό , δηλαδή ένας εργαζόμενος αξιολογείται από τον προϊστάμενο , τους συναδέλφους κ.τ.λ. Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να επιτύχει μια σφαιρική και ευρεία αξιολόγηση του εργαζομένου , χρησιμοποιώντας όσα άτομα συνεργάζονται και έχουν σχέση με το άτομο( ομοβάθμιοι , υφιστάμενοι, προϊστάμενοι ) . Η μέθοδος των 360 μοιρών ετοιμάζεται μέσω ενός ερωτηματολογίου , οι ερωτήσεις του οποίου αφορούν τις δεξιότητες τις γνώσεις το τρόπο αντιμετώπισης και της ικανότητες . Το ερωτηματολόγιο δίνεται σε μια ομάδα ατόμων συμπεριλαμβανόμενου του προϊσταμένου , του διευθυντή , συναδέλφων και ίσως κάποιες φορές ανάλογα με τη φύση της εργασίας , και των πελατών . Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται και από το άτομο που αξιολογείται . Συλλέγονται όλα τα ερωτηματολόγια , τα όποια είναι ανώνυμα και ο προϊστάμενος του εργαζομένου που αξιολογήθηκε έχει την υποχρέωση να μεταφέρει τα αποτελέσματα . Ο εργαζόμενος στα πλαίσια μιας προσωπικής συνάντησης με τον προϊστάμενο του ενημερώνεται για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του ( Κανελλόπουλος , 2002 ) . Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η καταλληλότητα της να αξιολογούνται υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων τα όποια σπάνια είναι εφικτό να αξιολογηθούν . Επιπλέον , η μέθοδος αποσκοπεί ώστε ο εργαζόμενος να λάβει την εντύπωση που προκαλεί το άτομο του μέσα στον εργασιακό του χώρο από όσα άτομα συνεργάζεται . Με αυτό το τρόπο , είναι σε θέση να συγκρίνει την αυτοκριτική που έκανε ο ίδιος με το αποτέλεσμα που λαμβάνει από την αξιολόγηση ώστε να βρει τις αποκλίσεις και τις συγκλίσεις που υπάρχουν . Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται μεν αποτελεσματική , αλλά σημαντικό είναι να προϋπάρχει μια οργανωτική κουλτούρα , διότι δεν είναι πάντα αποδεκτό , ο προϊστάμενος να λαμβάνει αρνητική αξιολόγηση από τους υφιστάμενους του .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

### 4.1 Εισαγωγή

Μέχρι τώρα αναφερθήκαμε γενικά στην εκπαίδευση και της αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού τόσο στα πλαίσια της επιχείρησης, όσο και στα πλαίσια των ιδίων των εργαζομένων, καθώς αποτελούν διαδικασίες άρρηκτα συνδεδεμένες με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, αλλά και την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού που την στελεχώνει. Στο παρόν κεφάλαιο, θα αναλύσουμε πέντε χώρες - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε διάστημα σχεδόν τριακονταετίας. Επιλέξαμε χώρες οικονομικά ισχυρές όπως η Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο και χώρες του Νότου με προβλήματα λόγω κρίσης όπως η Ελλάδα, Ολλανδία και η Ισπανία. Με στοιχεία από την βάση δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EUROSTAT) και του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (World Health Organization, WHO) θα αναλύσουμε και θα συγκρίνουμε τις πέντε χώρες στους παρακάτω δείκτες:

- > Προσδόκιμο ζωής
- > Νοσοκομειακά κρεβάτια ανα 100.000 κατοίκους
- > Συνολικές δαπάνες υγείας
- > ΑΕΠ

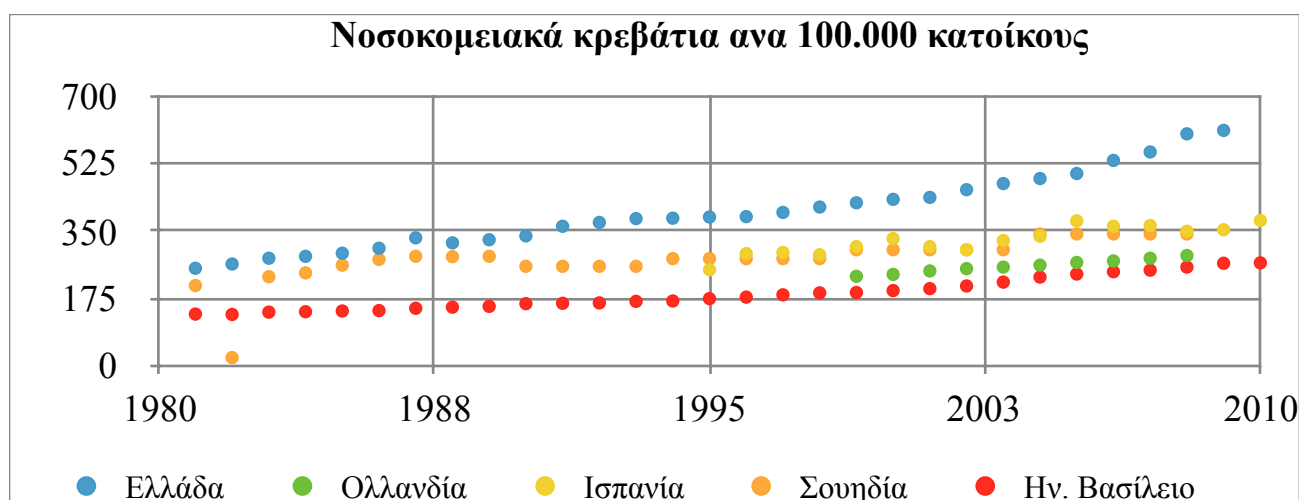
## 4.2 Προσδόκιμο ζωή

Οι Ευρωπαϊκές χώρες έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο στον τομέα της δημόσιας υγείας τις τελευταίες δεκαετίες. Σύμφωνα με τα δεδομένα της Eurostat το προσδόκιμο ζωής κατά την γέννηση στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αυξήθηκε περισσότερο από 6 χρόνια από το 1980 και μετά, για να φτάσει στην ηλικία των 79 ετών το 2010, ενώ η πρόωγη θνησιμότητα έχει μειωθεί θεαματικά. Η προσδοκία πλέον είναι ότι πάνω από τα τρία τέταρτα των εν λόγω ετών ζωής θα μπορεί κάθε άνθρωπος να τα ζει χωρίς περιορισμό δραστηριότητας. Το αυξανόμενο προσδόκιμο επιβίωσης μπορεί να εξηγηθεί από την βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας και της αντιμετώπισης των θεμάτων υγείας έχοντας υψηλότερη και αποτελεσματικότερη τεχνολογία. Ακόμη, η καλύτερη πρόσβαση στην περίθαλψη και η ποιότητα περίθαλψης έχουν επίσης σημαντική συμβολή.

### 4.3 Δείκτες δραστηριότητας νοσοκομείων

#### 4.3.1 Νοσοκομειακά κρεβάτια ανα 100.000 κατοίκους

Είναι ο αριθμός των κρεβατιών που προβλέπονται ανα 100.000 κατοίκους σε κάθε χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι νοσοκομειακές δραστηριότητες επηρεάζονται από ένα σημαντικό αριθμό παραγόντων όπως αυτόν της ζήτησης υπηρεσιών, τη χωρητικότητα για τη θεραπεία των ασθενών, την ικανότητα της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας για την πρόληψη ώστε να αποφευχθούν οι εισαγωγές και τη φροντίδα για την παροχή αποκατάστασης δηλαδή την μακροχρόνια υπηρεσία φροντίδας.

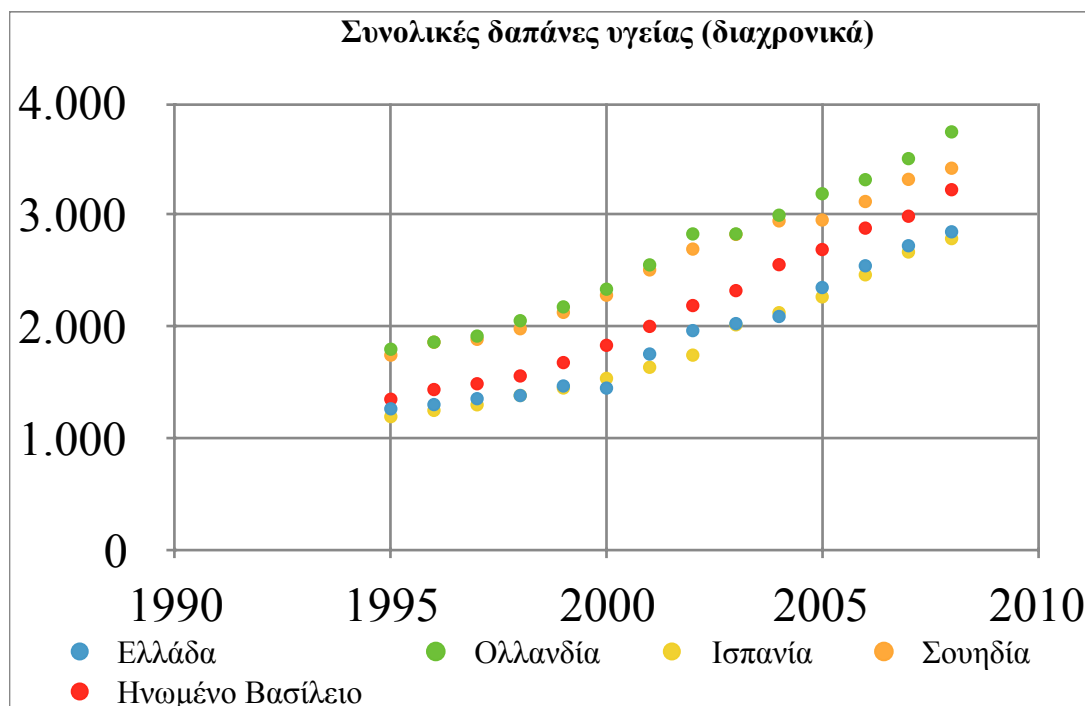


Διάγραμμα 1: Νοσοκομειακά κρεβάτια ανα 100.000 κατοίκους

Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι η Ελλάδα παρουσιάζει μια ανοδική πορεία στην αναλογία των κλινών ανα 100.000 κατοίκους φτάνοντας 2009 τις 611820. Ακολουθεί η Ισπανία με στοιχεία όμως από το 1995 και μετά και συνεχή ανοδική τάση φτάνοντας τις 377850 το 2010. Η Ολλανδία παρουσιάζει και αυτή στοιχεία από το 1999 και μετά με μικρή ανοδική πορεία φτάνοντας το 2008 τις 286630. Η Σουηδία παρουσιάζει και αυτή μικρή ανοδική τάση μέχρι το 2004 φτάνοντας τις 343410 όπου και μένει σταθερή ως το 2008. Τέλος, το Ηνωμένο Βασίλειο με αμελητέα ανοδική πορεία μέχρι το 2010 φτάνοντας τις 267600. Όπως αναμενόταν η Ελλάδα βρίσκεται στην πρώτη θέση με μέσο όρο 400379 κλίνες ανα 100.000 κατοίκους με την Ισπανία να ακολουθεί αρκετά πίσω με 326813. Στην τρίτη θέση βρίσκεται προς έκπληξη η Σουηδία με 276929 μπροστά από την Ολλανδία με 259900. Τέλος, το Ηνωμένο Βασίλειο είναι τελευταίο με 187333 κλίνες ανα 100.000 κατοίκους. Μόνο τυχαίο δεν είναι που οι μεσογειακές χώρες έχουν τον μεγαλύτερο μέσο όρο κλινών ανα 100.000 δείχνοντας σημαντική υστέρηση στην πρωτοβάθμια περίθαλψη.

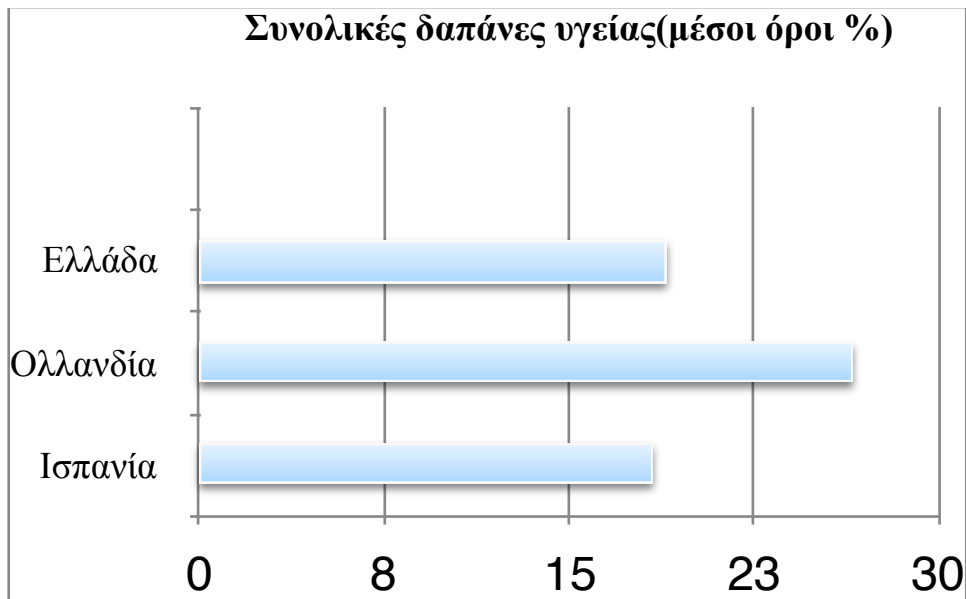
### 4.3.2 Συνολικές δαπάνες υγείας

Παρατηρούμε ότι όλες οι χώρες παρουσιάζουν δεδομένα για τον δείκτη αυτό από το 1995 και μετά. Φυσικά υψηλό ποσοστό δαπανών δε σημαίνει απαραίτητα και ποιοτικότερες υπηρεσίες υγείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτό της Ελλάδας που παρά τις αλόγιστες σπατάλες στο παρελθόν, το αποτέλεσμα δεν ήταν το αναμενόμενο και υστερούσε έναντι πολλών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, η αύξηση στις συνολικές δαπάνες υγείας είναι αποτέλεσμα της μείωσης του ΑΕΠ λόγω ύφεσης και όχι περισσότερες επενδύσεις στο χώρο της υγείας



Διάγραμμα 2: Συνολικές δαπάνες υγείας (διαχρονικά)



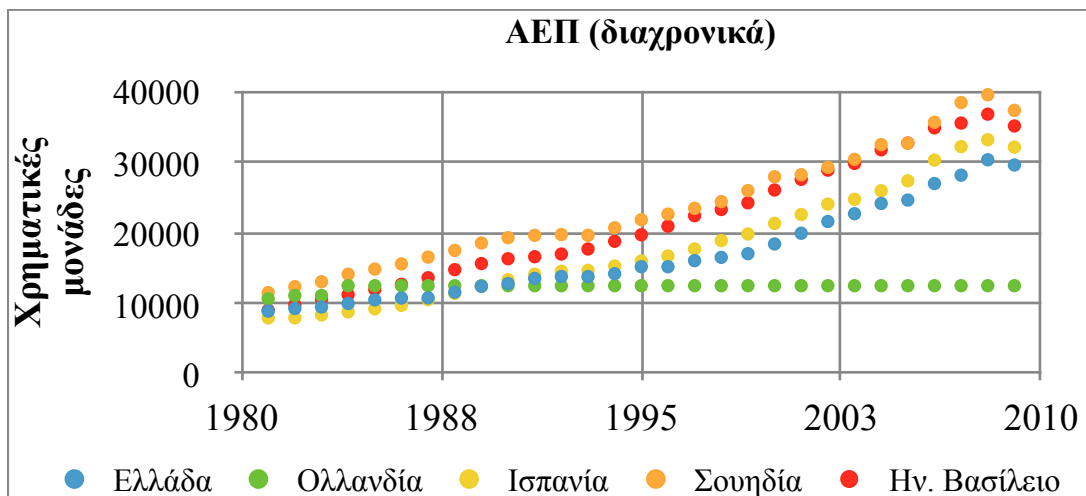


Διάγραμμα 3: Συνολικές δαπάνες υγείας (μέσοι όροι σε %)

Η τάση για όλες είναι ανοδική και οι παράγοντες για αυτό πολλοί. Ο σημαντικότερος είναι η κατακόρυφη αύξηση του κόστους σε οτιδήποτε αφορά την υγεία. Η οικονομική ανάπτυξη παίζει και αυτή σημαντικό ρόλο καθώς η έρευνα μας τελειώνει στην αρχή της κρίσης. Στην κορυφή συναντάμε την Ολλανδία με ποσοστό 26,53 %. Οριακά ακολουθεί η Σουηδία με ποσοστό 25,50 % , το Ηνωμένο Βασίλειο με 21,58% , η Ελλάδα με 18,95 % και η Ισπανία με 18,45%.

#### 4.4 ΑΕΠ ( Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊον) (GDP)

Το παρακάτω διάγραμμα μας παρουσιάζει την διαχρονική πορεία του ΑΕΠ. Παρατηρούμε πως σχεδόν όλες οι χώρες έχουν αυξητική πορεία εκτός απο την Ολλανδία που παρουσιάζει μικρή αύξηση στην αρχή και μετά μία σταθερή πορεία απο το 1995 εως το 2010. Η Ελλάδα, η Ισπανία , η Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο παρουσιάζει άνοδο στην πορεία του ΑΕΠ μεχρι και το 2008, όπου ξεκινάει και η οικονομική κρίση και παρατηρούμε απο εκεί και πέρα μια καθοδική πορεία εως το 2010.



Διάγραμμα 4: ΑΕΠ (Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν) (διαχρονικά)

#### 4.5 Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο χρησιμοποιώντας στοιχεία από την βάση στατιστικών δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Eurostat) και του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας εστιάσαμε σε πέντε κράτη - μέλη( Ελλάδα, Ολλανδία, Ισπανία ,Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο. Αφού διαχωρίσαμε τους δείκτες σε νοσοκομειακών δραστηριοτήτων και δαπανών υγείας εστιάσαμε σε στοιχεία ιδιαίτερος σημαντικά όπως το προσδόκιμο ζωής , τα νοσοκομειακά κρεβάτια ,συνολικές δαπάνες υγείας και το ΑΕΠ κάθε χώρας. Διαπιστώσαμε ότι ενώ μιλάμε για χώρες οργανωμένες, με ισχυρές οικονομίες και σύγχρονο τρόπο ζωής οι διαφορές μεταξύ τους στο χώρο της υγείας είναι μεγάλες. Χώρες του νότου όπως η Ισπανία και η Ελλάδα αποδεικνύουν ότι η γεωγραφική περιοχή αποτελεί σημαντικό παράγοντα αξιολόγησης. Η Ολλανδία βρίσκεται σε σαφώς καλύτερη κατάσταση αλλά χρειάζεται περαιτέρω μεταρρυθμίσεις στο χώρο της υγείας. Το Ηνωμένο Βασίλειο και η Σουηδία με σταθερές οικονομίες παρουσιάζουν καλύτερα νούμερα και ποσοστά τα τελευταία χρόνια δείχνοντας την τάση να αντέξουν την οικονομική κρίση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία έγινε μια περιγραφή των βασικών συστημάτων αξιολόγησης θέσεων εργασίας προσωπικού , των αρχών πάνω στις οποίες στηρίχτηκαν αυτά τα συστήματα καθώς και κάποιων σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης .

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη ώστε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται ο εργαζόμενος. Δίνοντας στον εργαζόμενο τη σωστή αξιολόγηση και φέρνοντας του όπως του αξίζει βάσει της απόδοσης του , αυξάνεται η αυτοπεποίθηση του και η όρεξη του για εργασία . Όταν βλέπει ότι η ανάγκες του καλύπτονται από την εργασία που κάνει και ότι ο προϊστάμενος του ανταποκρίνεται σε αυτές , τότε η πορεία του μέσα στην επιχείρηση- νοσοκομείο είναι θετική και αναπτύσσεται με τον καιρό .

Οι επιχειρήσεις - νοσοκομεία έχουν την υποχρέωση να υπολογίζουν πέραν του δικού τους συμφέροντος και το συμφέρον του εργαζομένου . Είναι σημαντικό να εξετάζουν προσεκτικά τον τρόπο που θα αξιολογούν τον κάθε εργαζόμενο έχοντας υπόψη τη διαφορετικότητα του κάθε ατόμου αλλά και την ψυχολογία που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επίδοση και τη διάθεση .

Ειδικά στους σύγχρονους ρυθμούς που βιώνει ο κόσμος είναι δύσκολο να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην προσωπικότητα του ατόμου , λόγο των γρήγορων ρυθμών που κινούνται τα πάντα . Εδώ είναι απαραίτητο να κρατηθούν οι αξίες και να υπολογίζεται ο εργαζόμενος ως άνθρωπο και όχι ως μηχανή κάτι που παρατηρείται στις μέρες μας . Με αυτή όμως την κατάσταση πέφτει το ηθικό των εργαζομένων , εργατών , μισθωτών , υπαλλήλων και εντείνεται – αυξάνεται έτσι το πρόβλημα της πτώσης των επιχειρήσεων - νοσοκομείων .

Η παρακίνηση και τα κίνητρα που θα παροτρύνουν – υποκινήσουν τον εργαζόμενο είναι αυτά που θα βοηθήσουν και την επιχείρηση- νοσοκομείο οικονομικά και ηθικά αλλά και τον εργαζόμενο να αυξήσει την παραγωγικότητα του .

Έτσι , στην διαδικασία της αξιολόγησης τα αποτελέσματα θα είναι θετικά και πιο ικανοποιητικά . Πάντως η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αναγκαία αφού αξιοποιεί τις λειτουργίες, επαναπροσδιορίζει τις αξίες και τους στόχους και βοηθά στην περεταίρω ανάπτυξη.

Η κρίση της απόδοσης των στελεχών πρέπει να είναι ανάλογη με τη οργανωτική υποδομή των επιχειρήσεων . Η βαθμολόγηση πρέπει να γίνεται με τρόπο αλληλοελεγχόμενο για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και να τίθεται υπόψιν του βαθμολογούμενου .

Ένα κοντινό πρόγραμμα αξιολόγησης είναι δυνατό να βοηθήσει τον κάθε υπάλληλο να αποκτήσει μια ρεαλιστική στάση προς τις προσδοκίες του και να δώσει μια καθαρή ένδειξη για το που στέκεται .

Αν η αξιολόγηση είναι αξιόπιστη , ή ανίσχυρη ή και τα δύο , η εξαιτίας της διαφοροποιημένης μεταχείρισης του εργαζομένου δύσκολα αναμένεται να παράγει τις επιθυμητές συνέπειες – αποτελέσματα . Αν η εκτίμηση ή η αξιολόγηση βασίζεται πάνω σε αντικειμενικές μετρήσεις της συμβολής ενός υπαλλήλου στους στόχους του οργανισμού , τότε επιτυγχάνεται η συμφωνία μεταξύ συμπεριφοράς και στόχων του οργανισμού . Επίσης μπορεί να αναληφθεί διορθωτική ενέργεια σε μια προσπάθεια να ευθυγραμμιστεί η συμπεριφορά πιο κοντά στους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης- νοσοκομείο . Όμως οι μέθοδοι ταξινόμησης που περιλαμβάνουν τεχνικές διαβαθμίσεως η επιβεβλημένης διασποράς τείνουν να δημιουργούν ένα άσχημο κλίμα το οποίο μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία του κυνισμού και της αποθάρρυνσης .

Η έρευνά υποδεικνύει πως παραδοσιακές τεχνικές ταξινόμησης συμφώνα με την αξία του υπαλλήλου περιορίζονται ακριβώς σε λίγα χαρακτηριστικά , όπως π.χ. ‘ποσό εργασίας’ , ‘ ποιότητα εργασίας’ και ‘διαπροσωπικές σχέσεις’ . Επιπλέον η έρευνα υποδεικνύει πως περιγραφές χαρακτηριστικών που πρέπει να εκτιμηθούν και μεθόδων διαβαθμίσεως συντελούν στην αύξηση της εγκυρότητας . Μολονότι ταξινομήσεις υφιστάμενων απο προϊστάμενους χρησιμοποιούνται πιο συχνά , έχει διαπιστωθεί πως υπάρχει κάποια χρησιμότητα και στις ταξινομήσεις προϊσταμένων από υφιστάμενους .

Οι διαβαθμίσεις από συναδέλφους ιδιαίτερα φαίνονται χρήσιμες στις αποφάσεις προαγωγής και οι διαβαθμίσεις από υφιστάμενους έχουν κάποια χρησιμότητα για την ανάπτυξη στελεχών .

Μερικές συνοπτικές προτάσεις σχετικά με την αξιολόγηση είναι :

- Όσο πιο σχετικά με την εκτέλεση είναι τα κριτήρια αξιολόγησης , και όχι με το πρόσωπο που εκτελεί , τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η αξιολόγηση εκτελέσεως .
- Αν ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι οι αμοιβές , τότε η αποτελεσματική επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει γραφικές ταξινομήσεις , ανασκοπήσεις , τεστ αποδόσεως , επιβεβλημένη διασπορά , και κρίσιμα περιστατικά .
- Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός του στελέχους στον οργανισμό , τόσο λιγότερο πιθανό είναι να χρησιμοποιηθεί επίσημη αξιολόγηση .
- Όσο σπουδαιότερο είναι το διοικητικό έργο και υψηλότερη η θέση μέσα στον οργανισμό , τόσο περισσότεροι θα είναι οι αξιολογούνται που θα χρησιμοποιηθούν αλλά ανεπίσημα .
- Όσο περισσότερο προς το μέλλον είναι προσανατολισμένη η συνέντευξη αξιολόγησης τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η διαδικασία αξιολόγησης .

Άρα λοιπόν η ‘αξιολόγηση ‘ συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης καθώς λειτουργεί ως ένα μέσο που παρακινεί τον υπάλληλο να φτάσει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο ανταπόκρισης με την κατάλληλη βεβαία υποστήριξη των προϊσταμένων του . Το σύστημα της αξιολόγησης αποδίδει ίση βαρύτητα και στην ανάπτυξη και ‘αξιοποίηση ‘ του ατόμου. Η μεθοδολογία του συστήματος της αξιολόγησης εξασφαλίζει αφενός τη συστηματική παρακολούθηση και καθοδήγηση των υπαλλήλων αφετέρου τη συλλογή και αποτύπωση πληροφοριών γύρω από την ανταπόκριση τους , της προοπτικές εξέλιξης τους , τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους .

Τα δεδομένα αυτά εξεταζόμενα με τις πραγματικές προϋποθέσεις που τίθεται ώστε να υλοποιηθούν οι προσωπικοί τους στόχοι και οι εισηγήσεις των κριτών τους ( π.χ. εκπαιδευτικές ανάγκες , βελτίωση κάποιων αδυναμιών ) προσδιορίζουν τις επιλογές ανάπτυξης και αξιοποίησεως , προς όφελος των ιδιωτών και της επιχείρησης .

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίον το στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Ακόμα και για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων αμοιβών.

Από την πλευρά του στελέχους πάλι αποτελεί, την τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα, αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της. Ακόμα ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία την σύνδεση της αξιολογήσεως με τις ανταμοιβές που περιμένουν, από την τυπική οργάνωση πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση.

Έρευνες επισημαίνουν τη θετική επίδραση της λειτουργίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Πραγματικά όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει, προσφέρει μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων καθώς επίσης δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Δεδομένου ότι ολόκληρη η υγειονομική περίθαλψη τελικά παραδίδεται από και προς τους ανθρώπους, είναι απαραίτητη μια ισχυρή κατανόηση της διαχείρισης των ζητημάτων των ανθρώπινων πόρων για να εξασφαλιστεί η επιτυχία του κάθε προγράμματος υγειονομικής περίθαλψης. Περαιτέρω πρωτοβουλίες ανθρώπινων πόρων απαιτούνται σε πολλά συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, και πιο εκτεταμένη έρευνα πρέπει να διεξάγεται ώστε να επιφέρει νέες πολιτικές ανθρώπινων πόρων και πρακτικές που θα ωφελήσουν τα άτομα σε όλο τον κόσμο. Η ορθή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας. Η επανεστίαση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην υγειονομική περίθαλψη και περισσότερη έρευνα είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη νέων πολιτικών. Η αποτελεσματική διαχείριση στρατηγικών ανθρώπινων πόρων είναι πολύ απαραίτητη για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων από και την πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη σε όλο τον κόσμο.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δήμου Ν. Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Ελλην - Γ. Παρικός & Σια Ε.Ε ,Αθήνα 2003
- Ζαβλανος Μ. Μανάτζμεντ, Εκδόσεις Ελλην - Γ. Παρικός & Σια Ε.Ε ,Αθήνα 1998
- Ζαβλανος Μ.Μ, PHD, Οργανωτική συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002
- Καννελόπουλος Χ. Διοίκηση Προσωπικού Ανθρωπίνου Δυναμικού, Εκδόσεις Καννελόπουλος Χ. Αθήνα 2002
- Μοντάνα Ρ. Μανάτζμεντ Προσωπικού, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002
- Μπουραντάς Δ. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003
- Πετρίδου Ε. Διοίκηση Μανάτζμεντ, Εκδόσεις Ζυγός , Θεσ/νικη 2001
- Πολύζος Σ. Διοίκηση & Διαχείριση των έργων Μέθοδοι και Τεχνικές Τόμος 1, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004
- Σαρμάνι της Χ. Μανάτζμεντ, Εκδόσεις Β. Γκιούρδος, Αθήνα 2005
- Τερζίδης κ. & Τζωρτζάκη Κ. Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002
- Τζωρτζάκη Κ. & Τζωρτζάκη Α. Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002
- Φανάρη Π. Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2002
- Χατζηπαντελή Π.Σ. Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιου, Αθήνα 1999
- Χυτήρης Λ. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001
- Χυτήρης Λ. Οργανωσιακή Συμπεριφορά Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

## ENH

Candy, R.L., & Carson, K.P., (1996). Total Quality and the Abandonment of Performance Appraisal: Taking a good thing too far? *Journal of Quality Management* , 1 , 193-206

Herzberg, F .(1987) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, September - October, 1-15.

Miner , JB (2005) ,*Organizational Behavior Essential Theories of Motivation and Readership*, New York : M.E. Sharpe ,Inc

OECD (2009),” *Health at a Glance: Europe 2009* ”,OECD Publishing

OECD (2011),” *Health at a Glance: Europe 2009* ”,OECD Publishing

OECD (2012),” *Health at a Glance: Europe 2009* ”,OECD Publishing

OECD Health Statistics (2014), ” *Eurostat Statistics Database*” , WHO Global Health Expenditure Database

Smither J.M. *Performance Appraisal* , Jossey - Bass Publ., San Francisco, 1998

Smith, B Hornsby , J.S. & Shirmeyer, R. (1996). Current trends in performance appraisal : an examination of managerial practice . *Sam Advanced Management Journal*, pp. 10-15.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Αρχές - Διαδικασίες - Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. [www.oke-energogiransi.gr/portal/index.php?option...k2...](http://www.oke-energogiransi.gr/portal/index.php?option...k2...)

[http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4593/1302\\_02\\_Διοίκηση%20Ανθρώπινων%20Πόρων%20\(Μέρος%20Α'\).pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4593/1302_02_Διοίκηση%20Ανθρώπινων%20Πόρων%20(Μέρος%20Α').pdf)

Published: 27 July 2006 *Human Resources for Health* 2006, 4:20 doi:

10.1186/1478-4491-4-20 This article is available from: <http://www.human-resources-health.com/content/4/1/20> © 2006 Kabene et al; licensee BioMed Central Ltd. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/2.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

([http://paroutsas.jmc.gr/org\\_adm/org\\_diik4.htm](http://paroutsas.jmc.gr/org_adm/org_diik4.htm))

[http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4593/1302\\_02\\_Διοίκηση%20Ανθρώπινων%20Πόρων%20\(Μέρος%20Α'\).pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4593/1302_02_Διοίκηση%20Ανθρώπινων%20Πόρων%20(Μέρος%20Α').pdf)

(<http://www.spiral.com.gr/EpixeirisiakiDomi.pdf>)