



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

(Πρώην Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Μεσολόγγι)

Πτυχιακή εργασία

[Μέθοδοι και τρόποι βελτίωσης ανθρώπινου δυναμικού στις
επιχειρήσεις και οργανισμούς]

[Σταματίνα Χατζίκου (16525)]

Επιβλέπων καθηγητής: [κ. Θεοφάνης Μαυριδάκης]

Μεσολόγγι 2020

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η πτυχιακή εργασία «Μέθοδοι και τρόποι βελτίωσης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και οργανισμούς» εκπληρώθηκε στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Δυτικής Ελλάδας.

Η παράγραφος αυτή, είναι αφιερωμένη σε όλους εκείνους που προσέφεραν τη βοήθειά τους στην ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας και των σπουδών μου, εκφράζοντας από με τη μεριά μου τις βαθύτατες ευχαριστίες μου.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Θεοφάνη Μαυριδάκη που δέχτηκε το συγκεκριμένο θέμα για τη συγγραφή της πτυχιακής μου εργασίας, καθώς και για την πολύτιμη καθοδήγησή του.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου γιατί χωρίς την στήριξή της δε θα ήταν εφικτή η φοίτησή μου στο τμήμα αυτό.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του τμήματος που μοιράστηκαν τις γνώσεις τους και μου έμαθαν βασικές λεπτομέρειες για τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων καθώς και την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση αυτών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πρόκειται για μια θεωρητική προσέγγιση που αποσκοπεί στην κατανόηση, στον τρόπο λειτουργίας, οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα το τμήμα που αφορά το προσωπικό της, δηλαδή το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Έχει διαπιστωθεί, ότι η παρουσία του ανθρώπου στη φύση είναι τόσο σημαντική αφού ο άνθρωπος είναι ο μοναδικός συντελεστής που σκέφτεται, εμπλουτίζεται με γνώσεις, επικοινωνεί, δημιουργεί και κατασκευάζει. Συνεπώς, καμία εργασία δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς την ανθρώπινη παρέμβαση.

Έτσι, λοιπόν, σε μια επιχείρηση οι άνθρωποι είναι εκείνοι που μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της μέσα από την εκτέλεση εργασιών.

Στην πτυχιακή εργασία περιγράφεται αναλυτικά ο ρόλος των εργαζομένων σύμφωνα με τη διοικητική ιεραρχία και ποιά είναι η θέση τους στην επιχείρηση (διευθυντής, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι).

Διακρίνονται ποια στελέχη δίνουν εντολές και ποιά έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα (στελέχη ανθρώπινου δυναμικού). Αναλύονται όλα τα στάδια που περνά ένας εργαζόμενος, από την πρόσληψη του στην επιχείρηση, την εκπαίδευσή του, την αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους που εξετάζονται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης.

Ωστόσο, τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να παρέχουν κίνητρα στους εργαζομένους με σκοπό τη μέγιστη απόδοσή τους, να προσφέρουν ικανοποιητικές απολαβές και παροχές, να ενθαρρύνουν τις ευχάριστες συνθήκες εργασίας και την τήρηση νομοθεσίας ίσων ευκαιριών.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγική διοίκηση, διοίκηση ταλέντων, ανάλυση θέσεων εργασίας, επιλογή, εκπαίδευση και συνεχόμενη μάθηση, έρευνες μισθών, αξιολόγηση, απόλυση, ηθική

ABSTRACT

The present study is a theoretical approach aimed at understanding, operating, organizing and managing an enterprise and in particular the department of its personnel, namely the Human Resources department.

It has been found that the presence of person in nature is so important since person is the only factor who thinks, is educated, communicates, creates and constructs. Therefore, no job can be accomplished without human intervention.

So, in an enterprise, people are the ones who can help achieve its goals by doing business.

The study describes in detail the role of employees according to the administrative hierarchy and their positions in the enterprise (manager, supervisors, subordinates).

It's easy to distinguish which executives give commands and which are advisory (human resources executives). It analyzes all the stages that an employee goes through, from hiring to training, to evaluating their performance which are reviewed by the HR department of the enterprise.

However, Human Resources executives should motivate employees to maximize their performance, offer satisfied salary and benefits, encourage happy working conditions and follow equal opportunities legislation.

Key words: business strategy, talent management, job analysis, choice, education and learning, salary surveys, evaluation, layoff, morality

Contents

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	8
1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	8
1.1.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	8
1.1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	10
1.1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	14
1.1.4 ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	18
1.1.5 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	20
1.2 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	22
1.2.1 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	22
1.2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ..	23
1.2.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΝΟΜΙΚΗ ΤΟΥΣ ΥΠΟΣΤΑΣΗ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	26
2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	26
2.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	26
2.1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	29
2.1.3 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	31
2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	36
2.2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	36
2.2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	38
2.3 ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	45
2.3.1 ΕΞΕΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ .	45
2.3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	47
2.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	50
2.3.4 ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	54
2.3.5 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	58
3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ HR.....	58
3.1.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	58

3.1.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	65
3.1.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	69
3.1.4 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΛΑΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ	74
3.1.5 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΓΙΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΙΣΟΤΗΤΑΣ	76
3.2 ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	79
Βιβλιογραφία:	80
Ηλεκτρονικές πηγές:.....	80

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία «Μέθοδοι και τρόποι βελτίωσης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και οργανισμούς» αποτελείται από τρία κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναφέρονται σημαντικές έννοιες για τη λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, γίνεται λόγος για τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, για παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της, για τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης, για τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών καθώς και για τη διάκριση των επιχειρήσεων ανάλογα με τη νομική υπόσταση και το αντικείμενο απασχόλησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιγράφονται οι βασικές έννοιες και οι εργασίες που εκτελεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση, δηλαδή την επιλογή κατάλληλου προσωπικού, τα βασικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει μια θέση εργασίας, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την αμοιβή και τις παροχές του προσωπικού αλλά και τις συνθήκες εργασίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, περιλαμβάνονται διάφορες μέθοδοι και παραδείγματα που χρησιμοποιούν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τρόποι βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

1.1.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Η επιχείρηση¹ είναι μια σύμπραξη ανθρώπων, που έχουν ως κοινό σκοπό την απόκτηση κέρδους αλλά και την προσφορά καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών, μέσα από την ικανοποίηση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη μιας επιχείρησης συνεργάζονται μεταξύ τους και αποδέχονται τις λειτουργίες της οργάνωσης, ανταλλάσσοντας πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την εύρυθμη λειτουργία της σε συνδυασμό πάντα με την ικανοποίηση των καταναλωτών.

Η επιχείρηση εκτός από τη μορφή του οικονομικού οργανισμού κατέχει και την ιδιότητα ενός συστήματος², που αλληλεπιδρά συνεχώς με τις εξελίξεις είτε εντός επιχείρησης είτε εκτός. Αυτό σημαίνει ότι, λαμβάνει εισροές για να τις μετατρέψει σε εκροές. Έτσι, έχουμε:

1. Τις εισροές, που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους όπως η εκπαίδευση, η γνώση, τα υλικά και το κεφάλαιο
2. Την παραγωγική λειτουργία, που αφορά την εξυπηρέτηση καταναλωτών ανάλογα με το είδος και τη νομική μορφή της επιχείρησης
3. Τις εκροές, δηλαδή το αποτέλεσμα που είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες.

Με οικονομική ακρίβεια μπορούμε να συμπεράνουμε ότι:

Αν οι εισροές είναι μεγαλύτερες από τις εκροές, τότε η επιχείρηση παρουσιάζει ζημιά.

Αν οι εισροές είναι ίσες με τις εκροές, τότε η επιχείρηση βρίσκεται στο νεκρό σημείο.

Αν οι εισροές είναι μικρότερες από τις εκροές, τότε η επιχείρηση παρουσιάζει κέρδος.

¹ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 34

² Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 35

Ανά διαστήματα, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί³ για το τι είναι management. Ένας πρόσφατος ορισμός διαφέρει σε σύγκριση με άλλους παλαιότερους: Management είναι η διαδικασία μιας επιχείρησης, στην οποία όλα τα άτομα που εργαζονται μέσα σε αυτήν, λειτουργούν για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, καθώς και την επιτυχία προσωπικών στόχων κάθε ατόμου.

Ο παραπάνω ορισμός του management δίνει έμφαση σε τρεις παράγοντες:

- Στον άνθρωπο ως τον απαραίτητο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση
- Στους στρατηγικούς και προσωπικούς στόχους που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση
- Στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της επιχείρησης και των ατόμων που εργάζονται μέσα σε αυτή

Σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση του management γίνεται αντιληπτό ότι δεν είναι μόνο οικονομική και διοικητική επιστήμη αλλά και μια εξελισσόμενη τέχνη.

Υπάρχουν δύο βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το management:

Η αποδοτικότητα, η οποία είναι και ο πιο σημαντικός στόχος των στελεχών σε μια επιχείρηση, καθώς τα στελέχη ελέγχουν αν οι εισροές μετατράπηκαν στις εκροές που επιθυμούσαν. Σημαντικές εισροές είναι οι χρηματικοί, ανθρώπινοι πόροι αλλά και ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός. Επειδή, οι πόροι αυτοί δεν προσφέρονται σε αφθονία, το τμήμα διοίκησης κοιτάζει το πως η εκμετάλλευσή τους θα είναι αποδοτική.

Η αποδοτικότητα δεν είναι αρκετή για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Χρειάζεται και η αποτελεσματικότητα⁴. Ουσιαστικά, η αποδοτικότητα έχει σχέση με την εύρεση και τη σωστή χρησιμοποίηση των πόρων ενώ η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που έχει θεσπίσει η διοίκηση.

³ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 79

⁴ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 80

1.1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Κάθε στέλεχος σε μια επιχείρηση καλείται να εκπληρώσει τα εργασιακά καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Πολλά είναι τα στελέχη που θα πρέπει ταυτόχρονα να ασχολούνται με πολυσύνθετες δραστηριότητες, όπως το να ελέγχουν, να οργανώνουν, να διοικούν, να προγραμματίζουν και να επιλέγουν το κατάλληλο προσωπικό στην σωστότερη θέση της επιχείρησης.

Σ' αυτό το σημείο, το αντικείμενο της Οργάνωσης και Διοίκησης κατάφερε να διακρίνει σε απομονωμένα τμήματα όλες τις παραπάνω δραστηριότητες⁵, ούτως ώστε κάθε στέλεχος να έχει μια καλύτερη εικόνα για την κάθε αρμοδιότητα. Έτσι, λοιπόν, οι δραστηριότητες χωρίζονται:

α) Στον προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων: Με τον προγραμματισμό αναδεικνύονται οι στόχοι της επιχείρησης αλλά και το κατά πόσο μελλοντικά μπορούν να επιτευχθούν. Η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη δραστηριότητα του προγραμματισμού λόγω των απαιτητικών στόχων. Μέσα από τη διεργασία αυτή γίνεται αντιληπτό ποιες θα είναι οι ενέργειες επιχειρησιακής δράσης στο μέλλον, λαμβάνοντας υπόψη το τι διαθέτει άμεσα η επιχείρηση και τις πιθανές επιδράσεις τόσο εντός όσο και εκτός αυτής. Επιπλέον, αποτυπώνονται οι στόχοι της επιχείρησης, διάφορα θέματα που προκύπτουν, πιθανές λύσεις για την αντιμετώπιση των θεμάτων και επιλέγεται η καλύτερη λύση.

Για την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας του προγραμματισμού⁶ αξίζει να αναφερθεί η διαδικασία του, η οποία περιλαμβάνει πέντε φάσεις:

Πρώτη φάση: Ανάλυση των στόχων

Η ανάλυση των στόχων μπορεί να προσδιορίσει όλες τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης. Οι νέες προκλήσεις που εμφανίζονται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, αποτελούν την έναρξη νέων στρατηγικών στόχων.

Δεύτερη φάση: Διατύπωση προτάσεων από τη μεριά των στελεχών

⁵ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 82-83

⁶ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 105-107

Αμέσως μετά την πρώτη φάση, τα διοικητικά στελέχη είναι εκείνα που μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων μέσα από τη διατύπωση προτάσεων, αντιλήψεων και ιδεών.

Τρίτη φάση: Λήψη αποφάσεων

Σε αυτή τη φάση παρουσιάζονται διάφορες εναλλακτικές επιλογές - λύσεις, οι οποίες αναλύονται και τελικά επιλέγεται ποια είναι η καλύτερη.

Τέταρτη φάση: Εφαρμογή της απόφασης με την καλύτερη λύση

Εφ' όσον έχει προταθεί μία συγκεκριμένη απόφαση που περιέχει την πιο ιδανική λύση για την επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να εφαρμοστεί.

Πέμπτη φάση: Αξιολόγηση της λύσης

Η λύση που επιλέχθηκε και εφαρμόστηκε από τη διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή έλεγχο τόσο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, όσο και μετά την ολοκλήρωσή της. Ο έλεγχος βοηθά να διαπιστωθεί αν η λύση που εφαρμόστηκε στην επιχείρηση ήταν αποτελεσματική.

β) Οργάνωση: Με την οργάνωση⁷ ξεκαθαρίζονται διάφορες έννοιες και θέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Έννοιες όπως η εξουσία, η ευθύνη, οι αρμοδιότητες αλλά και το αντικείμενο είναι οι διάφορες θέσεις που διακρίνουν τη διοικητική ιεραρχία της επιχείρησης. Χάρη στην οργάνωση, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο σκοπός της επιχείρησης αλλά και ποια τα καθήκοντά τους.

Ο καθορισμός της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί, ο καταμερισμός των εργασιών και η στελέχωση συντελούν τον στόχο⁸ της οργάνωσης. Η οργάνωση μέσα σε έναν οργανισμό θα πρέπει να είναι απλή και ελαστική, ώστε να δέχεται αλλαγές στη δομή της αν χρειαστεί. Όμως, οι αλλαγές δε θα πρέπει να επηρεάζουν τα συμφέροντα της επιχείρησης και των εργαζομένων.

γ) Στελέχωση – Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων: Η λειτουργία αυτή εντοπίζει και επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό αλλά δεν σταματάει εκεί. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση - το προσωπικό που απασχολείται σ' αυτήν - να ενημερώνεται με τις νέες

⁷ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 83

⁸ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 165

εξελιξείς, να εκπαιδευτεί και να δίνεται έναυσμα στους εργαζομένους ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους.

Η στελέχωση⁹ είναι αρκετά σημαντική, καθώς ο άνθρωπος είναι ο βασικότερος παράγοντας που μπορεί να συμβάλλει θετικά τους στόχους μιας επιχείρησης. Έτσι, πολλές εταιρίες έχουν ένα ειδικό ξεχωριστό τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά με το προσωπικό. Είναι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή η διεύθυνση προσωπικού.

δ) Έλεγχος: Για το αν μια επιχείρηση κατάφερε να εκπληρώσει τους στόχους της αποκτώντας κέρδη, οφείλεται στη λειτουργία του ελέγχου¹⁰. Η πρόληψη προβλημάτων και η διόρθωση τους όπου πιθανόν χρειάζεται, αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά του ελέγχου.

Για να είναι αποτελεσματικός ένας έλεγχος θα πρέπει να ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει:

Τον καθορισμό των προτύπων¹¹, όπου η επιχείρηση θέτει τους στόχους της στα παρακάτω σημεία:

- Μεριδίο στην αγορά
- Καινοτομίες
- Παραγωγικότητα
- Φυσικοί και οικονομικοί πόροι
- Αποδοτικότητα
- Απόδοση στελέχων
- Απόδοση εργαζομένων
- Κοινωνική ευθύνη και ηθική

Σύγκριση της καταμετρημένης απόδοσης με τα πρότυπα, όπου η απόδοση καταμετρείτε με βάση τα πρότυπα που καθορίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Από εκεί και πέρα, τα στελέχη μπορούν είτε να ελέγξουν και στη συνέχεια να εντοπίσουν

⁹ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 84

¹⁰ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 84

¹¹ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 324

τα προβλήματα και να λάβουν διορθωτικά μέτρα, είτε να προνοήσουν για πιθανά προβλήματα που ενδεχομένως προκύψουν, πραγματοποιώντας προληπτικό έλεγχο.

Μεγιστοποίηση των επιτυχιών – Διόρθωση των δυσλειτουργιών, όπου ξεκαθαρίζεται ότι ο έλεγχος επιδεικνύει τα λάθη, τις αποτυχίες αλλά και τις επιτυχίες. Επομένως, τα στελέχη θα πρέπει να θεωρούν ότι ο έλεγχος είναι πάντα ένα θετικό γεγονός ακόμα και στην περίπτωση της αποτυχίας ώστε να διορθωθεί οποιοδήποτε μειονέκτημα.

1.1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Υπάρχουν παράγοντες¹², που έχουν άμεση επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, προμηθευτές και καταναλωτές. Η συσχέτιση της επιχείρησης θα πρέπει να είναι προσεκτική με τον κάθε παράγοντα. Οι παράγοντες, που βρίσκονται εκτός μιας επιχείρησης, αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της.

Οι παράγοντες που κατατάσσονται στο εξωτερικό περιβάλλον είναι:

α) Κοινωνικοί παράγοντες

Αφορούν κυρίως δημογραφικά στοιχεία, όπου μελετάται η κατάσταση του πληθυσμού αλλά και τυχών αλλαγές. Δημογραφικές τάσεις είχαν πρωτοεμφανιστεί στις αρχές του πρώτου αιώνα. Σήμερα, καθώς τα δημογραφικά στοιχεία έχουν αλλάξει κατά πολύ το ανθρώπινο δυναμικό πλέον διαθέτει υψηλότερο επίπεδο γνώσεων, συνεπώς παρέχει καλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας. Στο ίδιο διάστημα είχε παρατηρηθεί ότι οι γυναίκες αποκτούσαν δικαιώματα και κάλυπταν θέσεις εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, οι γυναίκες έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην επιχειρησιακή δραστηριότητα. Τέλος, η μετακίνηση του πληθυσμού που συνεπάγεται με την μετακίνηση αγορών για προϊόντα και υπηρεσίες αποτελεί ένα ακόμη δημογραφικό στοιχείο.

β) Πολιτικοί παράγοντες

Όλες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν τις διατάξεις των νόμων, καθώς οι τελευταίοι είναι εκείνοι που μπορούν να επηρεάσουν τους στόχους και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Μπορεί να φαίνεται ότι οι νόμοι είναι εκείνοι που οφείλονται για τις αλλαγές που υπόκεινται οι επιχειρήσεις, στην πραγματικότητα όμως οι λόγοι είναι πολιτικοί.

γ) Οικονομικοί παράγοντες

Μια επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψιν της την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, όπως τον πληθωρισμό, τα επιτόκια, τα επίπεδα ανεργίας και γενικά τις οικονομικές ανισότητες. Ένας δείκτης που μπορεί να μετρήσει το βιοτικό επίπεδο

¹² Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 37-44

μιας χώρας είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.), το οποίο είναι η συνολική αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγονται μέσα σε ένα έτος.

Με την αξία του Α.Ε.Π. μπορούμε να καταλάβουμε το επίπεδο ζωής μιας χώρας.

δ) Τεχνολογικοί παράγοντες

Μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο σύστημα τεχνολογίας¹³ και να επενδύει σε ανθρώπινο δυναμικό και εξοπλισμό, ενώ παράλληλα μπορεί να παρουσιαστεί μια νέα συμφέρουσα αλλαγή που αφορά τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Έτσι, η επιχείρηση θα αναγκαστεί να συμμορφωθεί με τα νέα δεδομένα. Στους τεχνολογικούς παράγοντες υπάρχουν δύο κύρια στοιχεία όπου η διοίκηση της επιχείρησης προσέχει πολύ όταν λαμβάνει αποφάσεις. Αυτά τα στοιχεία είναι:

1. Νεωτερισμός και τεχνολογία: νέα και καινοτόμα τεχνολογία για έρευνα και ανάπτυξη που μπορεί να επιτευχθεί από οποιοδήποτε οργανισμό.

2. Μεταφορά της τεχνολογίας: Όταν μια τεχνολογία έχει εφευρεθεί με το διακαίωμα να παρέχει άδεια χρήσης της, το βασικό ερώτημα είναι το πώς θα χρησιμοποιηθεί μέσα στην επιχείρηση. Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που δε θα χρησιμοποιήσουν τη νέα τεχνολογία μέχρι να καταλάβουν με ποιο τρόπο λειτουργεί. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να δείξει στον εργαζόμενο πώς η τεχνολογία αυτή θα χρησιμοποιηθεί και θα αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τη δουλειά του.

Οι πόροι που κατέχει μια επιχείρηση μπορεί να είναι από το φυσικό περιβάλλον, οικονομικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί. Αυτό είναι το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη τους οικονομικούς πόρους, είτε για την αγορά και εγκατάσταση ενός λογισμικού, είτε για την κάλυψη ζημιών. Αν μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως κερδοφόρα, τότε τα κέρδη αυτά, ανήκουν στην επιχείρηση για να χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες που απαιτείται χρηματοδότηση. Αυτά τα κέρδη θεωρούνται παρακρατηθέντα (αφού παρακρατούνται στην επιχείρηση και δε μοιράζονται στους μετόχους). Αυτός ο τρόπος είναι ο χρήσιμος ώστε να χρηματοδοτηθεί η επένδυση μιας επιχείρησης. Υπάρχουν φορές που αυτοί οι πόροι δεν είναι εφικτοί ή είναι ανύπαρκτοι για την επένδυση μιας λειτουργίας της επιχείρησης, γιατί μπορεί τα χρήματα να μην αρκούν για την συγκεκριμένη επένδυση

¹³ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 43-44

ή μια επιχείρηση να μην έχει κέρδη. Για την εξασφάλιση των οικονομικών πόρων, το τμήμα της διοίκησης μιας επιχείρησης μπορεί να κοιτάξει εκτός των πόρων της επιχείρησης. Παραδείγματα για τους πόρους εκτός της επιχείρησης:

Τα δάνεια¹⁴ τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση ως πόρος εκτός αυτής. Τα τραπεζικά δάνεια και οι πιστώσεις είναι μορφές δανείων τα οποία λαμβάνει η επιχείρηση από τράπεζες και πιστωτές. Κατά την εξόφληση τραπεζικών δανείων περιλαμβάνεται και ο τόκος. Τόκος είναι το ποσό των χρημάτων που συμπεριλαμβάνεται στα δάνεια και η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να πληρώσει. Ο τόκος φαίνεται ότι βραχυπρόθεσμα είναι ακριβός, ενώ τα δάνεια τείνουν μακροπρόθεσμα να είναι φθηνά.

Το μετοχικό κεφάλαιο, το οποίο μπορεί να πουλήσει μια επιχείρηση. Συνήθως, βραχυπρόθεσμα τείνει να είναι φθηνό αλλά μπορεί να κοστίζει αρκετά για την επιχείρηση στην περίπτωση απόκτησης κεφαλαίων. Η επιχείρηση όταν αποφασίσει στην πώληση κεφαλαίου, χάνει την ιδιοκτησία του. Το μετοχικό κεφάλαιο είναι τα χρήματα που ανήκουν στις μετοχές.

Το τμήμα διοίκησης μιας επιχείρησης πρέπει πάντα να παρέχει λύσεις σε οικονομικά ζητήματα ως προς:

1. Πού θα ψάξει να βρει οικονομικούς πόρους για να τους αξιοποιήσει
2. Πώς θα κάνει έξυπνη ταξινόμηση των κεφαλαίων στις διάφορες διαδικασίες και στα τμήματα της επιχείρησης

Στους φυσικούς¹⁵ πόρους μια επιχείρησης ανήκουν οι εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα, ο τρόπος διανομής και εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς και τα αποθέματα πρώτων υλών και αγαθών. Στις αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης είναι να εξασφαλίσει ότι οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε περιοχές όπου οι τοπικές πρώτες ύλες συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης και υπάρχει ιδανική τοπική προσφορά θέσεων εργασίας.

¹⁴ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 46

¹⁵ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 47

Επιπλέον, σε μια επιχείρηση διαδραματίζουν μεγάλο ρόλο οι πρώτες ύλες (εισροές), οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και η δραστηριότητα της παραγωγής στη λήψη αποφάσεων που θα ασκήσει η διοίκηση. Το τμήμα της διοίκησης μιας επιχείρησης εκτιμά τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τα εργαλεία και τους φυσικούς πόρους της, καθώς αυτά είναι η κύρια δραστηριότητα που θα αποφέρει κέρδος στην επιχείρηση.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι τα άτομα που εργάζονται μέσα σε μια επιχείρηση. Οι άνθρωποι είναι οι μόνοι που μπορούν να θέτουν στρατηγικά σχέδια και στη συνέχεια αυτά τα σχέδια να τα πετυχαίνουν. Πλέον, η διοίκηση επιδιώκει στην προσέλκυση εξειδικευμένων εργαζομένων που διαθέτουν γνώσεις και εμπειρία. Επιπλέον, η διοίκηση μιας επιχείρησης καλείτε να βρει λύσεις σε προβλήματα, όπως το να αποκτήσει τους εργαζομένους που είναι αναγκαίοι, ανάλογα με το τι αποζητά μια επιχείρηση, να τοποθετήσει τους αναγκαίους εργαζομένους στις σωστές ανταποκρινόμενες θέσεις, το πώς θα τους εκπαιδεύσει σε οτιδήποτε νέο κυκλοφορεί (τεχνολογία, αλλαγή νομοθεσίας για τη μισθοδοσία), το τί κίνητρα θα δοθεί σε κάθε εργαζόμενο ώστε να κάνουν καλύτερα την εργασία τους και με ποιιά κριτήρια και μεθόδους θα τους αξιολογήσει ώστε να αναδεικνύονται ποιοι από τους εργαζομένους είναι πιο παραγωγικοί.

Οι τεχνολογικοί¹⁶ πόροι αναφέρονται στην τεχνολογία η οποία χρησιμοποιείτε στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Η διοίκηση, οφείλει να ξεχωρίζει και να επιλέγει κάθε φορά την καλύτερη μορφή τεχνολογίας, με γνώμονα πάντα τις γνώσεις των εργαζομένων (και αν είναι εύκολο και σε θέση να μάθουν τη νέα τεχνολογία) και τους σκοπούς της επιχείρησης. Τα στελέχη θα πρέπει συνεχώς να αναρωτιούνται ποια μορφή τεχνολογίας είναι χρήσιμη για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στην επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να ενημερώνονται για τις τεχνολογικές εξελίξεις, να έρχονται σε επαφή μαζί της δηλαδή να τη χρησιμοποιούν και να είναι σε θέση να απορρίπτουν ή να δείχνουν ενδιαφέρον για μια νέα μορφή τεχνολογίας. Τέλος, η διοίκηση μιας επιχείρησης, θα πρέπει να μεταλαμπαδεύει τη γνώση της νέας τεχνολογίας στους εργαζομένους μέσω της εκπαίδευσής τους.

¹⁶ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 48

1.1.4 ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Μέσα στα πλαίσια της επιχειρηματικότητας υπάρχουν οι λειτουργίες δύο ειδών οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη

Τυπική οργάνωση:

Η τυπική¹⁷ οργάνωση συντελείτε κάθε φορά από την παρούσα οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή διατυπώνεται στο οργανόγραμμά της. Η τυπική οργάνωση λειτουργεί με γνώμονα την κατανομή της εργασίας μεταξύ των εργαζομένων οι οποίοι εργάζονται είτε ατομικά, είτε ομαδικά. Με την τυπική οργάνωση γίνεται αντιληπτό ποια στελέχη έχουν εξουσία, ώστε να δίνουν εντολές, ποιοι πρέπει να εκτελούν τις εντολές αυτές, ποιες είναι οι ευθύνες κάθε εργαζόμενου και ποιες οι αρμοδιότητές του. Επιπρόσθετα, στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης διακρίνονται τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Σύμφωνα με την τυπική οργάνωση, η επικοινωνία και οι κανόνες επιτελούν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων για την επίτευξη θετικών στόχων στην επιχείρηση.

Η τυπική οργάνωση είναι δυνατό να μεταβάλλεται όταν αλλάζει ο τρόπος οργάνωσης.

Άτυπη οργάνωση:

Η άτυπη¹⁸ οργάνωση, συνλειτουργεί με την τυπική οργάνωση και αφορά τις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Πολλές φορές, στην άτυπη οργάνωση δημιουργούνται συμπτωματικά ομάδες μέσα στην επιχείρηση.

Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη δημιουργία τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες ομάδες υπάρχουν μόνιμα μέσα στην οργάνωση μιας επιχείρησης και δεν υπάρχει συγκεκριμένος σκοπός για τη δημιουργία τους.

Η άτυπη οργάνωση δεν διατυπώνεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και δεν περιλαμβάνει οργανωτική δομή.

¹⁷ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 167

¹⁸ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 168

Αλλά, η κάθε άτυπη ομάδα διακρίνεται μέσα στην επιχείρηση.

Έχει αποδειχθεί ότι, η άτυπη οργάνωση και οι ομάδες που δημιουργούνται μέσα στα πλαίσια του επιχειρείν, συμβάλλουν στην επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού. Γιατί, αν ένας εργαζόμενος που ανήκει σε μία συμπτωματική ομάδα χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία που πρέπει να εκπληρώσει, θα μπορέσει εύκολα να την αποκτήσει από κάποιο άλλο εργαζόμενο της ίδιας ομάδας, ακόμα και στην περίπτωση που βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα.

Επειδή, όπως αναφέραμε παραπάνω οι ομάδες και οι εργασιακές σχέσεις που δημιουργούνται επιτελούν στη θετική ολοκλήρωση των στόχων ενός οργανισμού, θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση.

1.1.5 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Τμηματοποίηση¹⁹ είναι η ομαδοποίηση των διεργασιών σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, με απώτερο σκοπό την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού. Όταν τμηματοποιούνται οι διεργασίες σε ομάδες και τμήματα, η οργανωτική δομή του οργανισμού μπορεί να εξαπλωθεί. Μάλιστα, οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας συνεχίζουν να υφίστανται όταν οι διεργασίες αναθέτονται σε ένα στέλεχος και υπόκεινται στο καθήκον του, στην εξουσία του και την ευθύνη του.

Πρέπει να γίνει αντιληπτό πως δεν υπάρχει καμιά συγκεκριμένη μορφή τμηματοποίησης που να ακολουθείτε και να εφαρμόζεται από όλες τις επιχειρήσεις και για όλες τις καταστάσεις. Το είδος της τμηματοποίησης που θα εφαρμοστεί θα εξαρτηθεί από την παρούσα κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση, καθώς και από το τι θεωρούν τα στελέχη ότι αποτελεί την ιδανική μορφή τμηματοποίησης για να την επιλέξουν, ούτως ώστε να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα. Οι περισσότεροι οργανισμοί, στα οργανογράμματα που έχουν σχεδιάσει, συνδυάζουν τις παραπάνω μορφές τμηματοποίησης και τις ρυθμίζουν σύμφωνα με τον τύπο οργάνωσης και με τις ανάγκες του οργανισμού.

D) Τμηματοποίηση με γνώμονα τις λειτουργίες της επιχείρησης

Η τμηματοποίηση με γνώμονα τις λειτουργίες της επιχείρησης είναι η πιο παλιά και πιο η γνωστή μέθοδος. Οι πιο σημαντικές επιχειρησιακές λειτουργίες είναι: του marketing, των χρηματοοικονομικών, της παραγωγικής διαδικασίας και του ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε λειτουργία ενός οργανισμού περιλαμβάνει και την αντίστοιχη διεύθυνση (διευθυντής προσωπικού, διευθυντής παραγωγής).

Π) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τα στάδια παραγωγής αγαθών

Οι βιομηχανίες τμηματοποιούν τις πολλαπλές διεργασίες τους, σύμφωνα με τα στάδια παραγωγής αγαθών. Στη συγκεκριμένη μορφή τμηματοποίησης, οι ανθρώπινοι πόροι, ο τεχνολογικός πόρος και οι πόροι πρώτων υλών ενώνονται με απώτερο σκοπό την ολοκλήρωση ενός αποτελέσματος.

¹⁹ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 178-182

III) Τμηματοποίηση ανάλογα με τις σειρές προϊόντων

Η τμηματοποίηση ανάλογα με τις σειρές προϊόντων έχει συνήθως απήχηση στις μεγάλες επιχειρήσεις, που παράγουν πολλά σε ποσότητα και είδος προϊόντα. Το πρώτο στάδιο οργάνωσης των επιχειρήσεων αυτών, γίνονται με σκοπό τη λειτουργία. Αργότερα, αφού αναπτύχθηκαν δημιουργήθηκαν δυσλειτουργίες στη διοίκηση που τις καθοδήγησαν στην εύρεση νέου είδους οργάνωσης. Η οργάνωση που δίνεται έμφαση στο προϊόν θεωρείται για τις μεγάλες επιχειρήσεις, η πιο κερδοφόρα μορφή οργάνωσης. Την οργανωτική αυτή δομή ακολουθούν τα ανώτατα στελέχη και φροντίζουν με τη σειρά τους, να είναι υπεύθυνοι και να συμβουλεύουν τους εργαζόμενους στις λειτουργίες παραγωγής-κατασκευής, πώλησης προϊόντων και τεχνολογικών υποθέσεων. Το τμήμα διοίκησης ευελπιστεί στην αύξηση των κερδών, από κάθε στέλεχος, καθώς είναι οι μόνοι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες αυτές.

IV) Τμηματοποίηση προσαρμοσμένη στους καταναλωτές

Η τμηματοποίηση προσαρμοσμένη στους καταναλωτές είναι στοχευμένη και προσαρμοσμένη για την αντιμετώπιση των διαφορετικών αναγκών των καταναλωτών μιας επιχείρησης. Το είδος τμηματοποίησης, ακολουθείτε από επιχειρήσεις με μικρές σε ποσότητα κατηγορίες καταναλωτών ή από μικρές επιχειρήσεις που κατασκευάζουν τα αγαθά τους για ειδικούς – διαφοροποιημένους καταναλωτές.

V) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τις γεωγραφικές περιοχές

Αυτό το είδος τμηματοποίησης αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν επεκτείνει την παραγωγική δραστηριότητά τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε αυτή την περίπτωση, η τμηματοποίηση σύμφωνα με τις γεωγραφικές περιοχές, ενδείκνυται να είναι η ιδανικότερη επιλογή για μια πολυεθνική επιχείρηση. Η πολυεθνική επιχείρηση παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στους καταναλωτές της, αρπάζει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη περιοχή και διακατέχεται από περισσότερο κέρδος με καλύτερη αποδοτικότητα. Οι πολυεθνικές έχουν συνήθως εμπορική δραστηριότητα γι' αυτό η λειτουργία της πώλησης είναι πολλή σημαντική αφού καθορίζει την ιδιότητά της. Συνήθως, πρόκειται για επιχειρήσεις που διαθέτουν αλυσίδα καταστημάτων με πωλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

1.2 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.2.1 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τα διοικητικά στελέχη²⁰ απασχολούνται σε ένα συγκεκριμένο μέρος που καλείται επιχείρηση ή εταιρία ή οργανισμός. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε αυτό το μέρος δεν είναι όλοι διοικητικά στελέχη. Έτσι, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε εργάτες (για βιομηχανίες) ή υπαλλήλους (για επιχειρήσεις) και σε διοικητικά στελέχη.

Εργάτες ή υπάλληλοι είναι όλοι εκείνοι που τους έχει ανατεθεί από τους ανωτέρους τους η εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, χωρίς να φέρουν ευθύνη επίβλεψης εργασιών άλλων εργαζομένων. Δηλαδή, ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με τη δική τους εργασία. Αντίθετα, ένα διοικητικό στέλεχος μέσα σε μια επιχείρηση, κατευθύνει τους υπόλοιπους εργαζομένους δίνοντας οδηγίες και εντολές. Τα στελέχη μπορούν, με το διοικητικό τους έργο να επιτελέσουν και εκτελεστικό έργο. Τα διοικητικά στελέχη ταξινομούνται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ασκούν εξουσία. Υπάρχουν στελέχη πρώτου, δεύτερου και τρίτου επιπέδου και στελέχη που κατατάσσονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας (γενικοί διευθυντές).

Οι τίτλοι που απονέμονται στα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας ποικίλλουν και εξαρτώνται από τη δομή της οργάνωσης που ακολουθείτε στην επιχείρηση καθώς και από το αντικείμενο απασχόλησης. Τα στελέχη του πρώτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας συχνά ονομάζονται επόπτες. Όταν γίνεται αναφορά σε βιομηχανίες, τα διοικητικά στελέχη του πρώτου επιπέδου ονομάζονται εργοδηγοί. Τα διοικητικά στελέχη του δεύτερου επιπέδου ονομάζονται προϊστάμενοι, ενώ τα διοικητικά στελέχη του τρίτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας ονομάζονται διευθυντές και αντιστοιχεί ένας σε κάθε τμήμα της διεύθυνσης που εργάζεται.

Τέλος, στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας οι τίτλοι που απονέμονται είναι: Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος.

²⁰ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 80-81

1.2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις με γνώμονα το αντικείμενο απασχόλησης²¹ διαιρούνται σε:

- Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής, οι οποίες αναφέρονται σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με το φυσικό περιβάλλον, όπως η εκμετάλλευση του υπεδάφους, η γεωργία, η κτηνοτροφία, η εκμετάλλευση της θαλάσσιας ζωής. Τα αγαθά πρωτογενούς παραγωγής είτε χρησιμοποιούνται για επιπρόσθετη μετατροπή ως δευτερογενής παραγωγή, είτε αποτελούν εξ'ολοκλήρου αγαθά άμεσης κατανάλωσης, χωρίς να υποστούν καμμία επιπλέον επεξεργασία. Το είδος των επιχειρήσεων που ανήκουν στην πρωτογενή παραγωγή είναι οι γεωργικές, κτηνοτροφικές, αλιευτικές και δασικές επιχειρήσεις.
- Επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής, οι οποίες αναφέρονται σε όλες τις δραστηριότητες της μεταποίησης που υπόκεινται τα αγαθά. Στις επιχειρήσεις αυτού του τύπου ανήκουν οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές αφού κατασκευάζουν αγαθά, αξιοποιώντας τους φυσικούς πόρους.
- Επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής, οι οποίες αναφέρονται στο κατά πόσο είναι διαθέσιμα τα αγαθά, καθώς και τη διανομή αγαθών των δύο πρώτων τύπων παραγωγών. Γενικά, αυτό το είδος παραγωγής στοχεύει στην παροχή υπηρεσιών. Σε αυτή την περίπτωση ανήκουν οι εμπορικές επιχειρήσεις, οι τουριστικές, οι μεταφορικές, οι τράπεζες και οι ασφαλιστικές.
- Επιχειρήσεις μικτού αντικειμένου δράσης, οι οποίες ανήκουν σε περισσότερες από μία από τις προηγούμενες κατηγορίες παραγωγών. Η προέλευση ενός αγαθού μπορεί να είναι αποτέλεσμα πρωτογενούς, δευτερογενούς ή τριτογενούς παραγωγής.

²¹ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 48-49

1.2.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΝΟΜΙΚΗ ΤΟΥΣ ΥΠΟΣΤΑΣΗ

Η νομική μορφή²² της επιχείρησης καθορίζει το πόσο θα διαρκέσει, το μέγεθος της ευθύνης της και η μέθοδος οργάνωσής της.

Ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων:

Οι Ιδιωτικές Επιχειρήσεις περιλαμβάνουν:

- Τις Ατομικές

Πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις και δεν απαιτείται συγκεκριμένο ποσό κεφαλαίου για τη λειτουργία της.

- Τις Εταιρικές

όπου απαιτείται η συνέργια ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα με απώτερο σκοπό το κέρδος όταν πρόκειται για προσωπικές ή συγκέντρωση κεφαλαίου όταν αναφέρονται σε κεφαλαιουχικές.

- Προσωπικές [Ομόρρυθμες Εταιρίες (Ο.Ε.), Ετερόρρυθμες Εταιρίες (Ε.Ε.), Συμπλοιοκτησία, Συμμετοχική ή Αφανής Εταιρία]

- Κεφαλαιουχικές [Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.), Ανώνυμες Εταιρίες (Α.Ε.)]

- Οι Συλλογικές

Με βάση τις οποίες πρωταρχικός στόχος είναι η σύμπραξη των ατόμων που θα επιτύχουν τα συμφέροντά τους. Στις Συλλογικές ανήκουν:

- Συνεταιρισμοί

- Σύλλογοι

- Σωματεία

²² Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 50 (σχήμα)

Οι Δημόσιες

- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
- Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
- Αυτονομημένες Διοικητικές Υπηρεσίες

Οι Δημοτικές και Κοινοτικές

- Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου

Οι Μικτές:

- Με φορείς το κράτος και ιδιώτες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού²³ αφορά όλες τις ενέργειες που σχετίζονται με θέματα προσωπικού σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα αφορά:

- την πρόσληψη (επιλογή) πιθανών μελλοντικών εργαζομένων
- την κατάρτιση (εκπαίδευση) των εργαζομένων
- την αξιολόγηση απόδοσης και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων
- την αμοιβή (μισθός) των εργαζομένων
- την προσέλκυση των υποψήφιων εργαζομένων σύμφωνα με το σχεδιασμό των αναγκών και τις ελλείψεις εργατικού δυναμικού
- την προσφορά κινήτρων και παροχών
- την προσφορά ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας
- τη διαχείριση και τη λειτουργία των εργασιακών σχέσεων

Άλλες σημαντικές ενέργειες που συμβάλλουν στη γνώση των manager είναι:

- οι ίσες ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους, η δεοντολογία και η θετική δράση
- η υγεία, η ασφάλιση και η σωστή αντιμετώπιση των εργαζομένων
- η διαχείριση παραπόνων και οι εργασιακές μεταξύ των εργαζομένων

Γιατί αυτές οι συγκεκριμένες έννοιες και ενέργειες είναι σημαντικές για όλους τους manager;

A) Αποφυγή ατασθαλιών που αφορούν το προσωπικό

Κανένας manager ποτέ δε θα ήθελε:

- Οι εργαζόμενοι του να μην αποδίδουν το καλύτερο επίπεδο των δυνατοτήτων τους.
- Να προσλάβει ακατάλληλο άνθρωπο σε ακατάλληλη θέση
- Να βρεθεί αντιμέτωπος με τη μεγάλη κινητικότητα προσωπικού
- Να συνειδητοποιήσει ότι οι εργαζόμενοι δεν προσφέρουν το καλύτερό τους ευατό.
- Να δει την επιχείρησή του στα δικαστήρια με την κατηγορία ότι εφάρμοσε αθέμιτες πρακτικές στους εργαζομένους.

²³ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 26

- Να δει την επιχείρησή του να παρανομεί πάνω σε θέματα νομοθεσίας που σχετίζονται με την ασφάλεια στην εργασία
- Να επιτρέψει την ελλιπή εκπαίδευση των εργαζομένων
- Να εφαρμόζει αθέμιτες εργασιακές ενέργειες.

B) Διατήρηση ικανών εργαζομένων που συμβάλλουν στην κερδοφορία της επιχείρησης

Επιτυχημένοι, θεωρούνται οι managers χάρη στην ικανότητα να προσλαμβάνουν τους κατάλληλους ανθρώπους, να τους δίνουν κίνητρα, να τους αξιολογούν και να τους εξελίσσουν και όχι χάρη στην οργάνωση, την αρτιότητα και άλλες μεθόδους που χρησιμοποιούν. Πολλοί managers θεωρούν ότι η αύξηση κερδοφορίας μια επιχείρησης βασίζεται σε κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην προσέλκυση και τη διατήρηση υψηλού επιπέδου εργαζομένων. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που «ναυάγησαν» επειδή δεν μπορούσαν να διατηρήσουν ένα χαρισματικό και ενθουσιώδες εργατικό δυναμικό.

Οι managers ανθρώπινου δυναμικού ασχολούνται με τα αντικείμενα της προσέλκυσης υποψηφίων, της διεξαγωγής συνεντεύξεων, της επιλογής και της κατάρτισης προσωπικού. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο στελεχώνουν ικανοί managers ανθρώπινου δυναμικού. Η διαφορά ανάμεσα στα καθήκοντα του διευθυντή και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με τα καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού των managers που εργάζονται σε άλλα τμήματα της επιχείρησης διαφέρουν ως προς την εξουσία.

Εξουσία²⁴, είναι το δικαίωμα που έχει ένας manager να λαμβάνει αποφάσεις, να καθοδηγεί τους υφισταμένους του αλλά και το υπόλοιπο προσωπικό και να δίνει εντολές, με σκοπό να εκτελεστούν. Οι managers διακρίνονται ανάμεσα στη γραμμική εξουσία και την επιτελική.

Γραμμική εξουσία, είναι το δικαίωμα ενός manager να δίνει εντολές σε άλλα στελέχη ή στους υπόλοιπους εργαζομένους. Με την γραμμική εξουσία πραγματοποιείτε σχέση προϊσταμένου (εντολέα) – υφισταμένου (εντολοδόχου).

Αντίθετα, η επιτελική εξουσία είναι το δικαίωμα του manager να προσφέρει συμβουλές και ιδέες σε άλλα στελέχη και έτσι δημιουργείται μια σχέση

²⁴ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 29-30

συμβουλευτικού χαρακτήρα. Ο manager ανθρώπινου δυναμικού ασκεί επιτελική εξουσία, πληροφορώντας τους διευθυντές άλλων τμημάτων της εταιρίας.

Στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης τα στελέχη με γραμμική εξουσία ονομάζονται γραμμικά στελέχη, ενώ όσα παρέχουν εξουσία συμβουλευτικού τύπου αποκαλούνται επιτελικά.

Στα επιτελικά στελέχη ανήκουν οι managers ανθρώπινου δυναμικού. Πληροφορούν, συμβουλεύουν και προτείνουν τα γραμμικά στελέχη σε ζητήματα όπως η προσέλκυση, η επιλογή, η αμοιβή και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με θέματα των εργαζομένων.

2.1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο άνθρωπος, πέρα από τα τεχνολογικά επιτεύγματα, ήταν, είναι και θα είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Όλα ξεκινούν από τον άνθρωπο και καταλήγουν σε αυτόν, χάρη στην ικανότητά του να δημιουργεί και να οραματίζεται. Μία από τις δραστηριότητες της οργάνωσης και διοίκησης είναι η στελέχωση²⁵ όπου έχει ως βασικό γνώμονα όλες τις διεργασίες που αφορούν το στάδιο πριν την πρόσληψη των εργαζομένων και είναι:

- Ο προγραμματισμός ανθρώπινου παράγοντα
- Η προσέλευση πιθανών εργαζομένων για εύρεση του ιδανικότερου προσωπικού
- Η επιλογή των πιθανών εργαζομένων

Ωστόσο, το κομμάτι της στελέχωσης περιλαμβάνει και διεργασίες που αφορούν το μετά την πρόσληψη εργαζομένων, όπως είναι η εκπαίδευση των ήδη υπάρχοντων υπαλλήλων.

Προγραμματισμός ανθρώπινου παράγοντα

Στον προγραμματισμό του ανθρώπινου παράγοντα η διοίκηση μιας επιχείρησης επιδιώκει την επιλογή επαρκούς και ικανού προσωπικού, στην κατάλληλη θέση και χρονική στιγμή. Το προσωπικό αυτό αφού επιλεγεί, θα πρέπει να είναι επιδέξιο και αποτελεσματικό, ώστε να συμβάλλει στην πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης. Ανάλογα με το που θέλει να στοχεύσει μια επιχείρηση γίνεται πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο παράγοντα για την επιτυχία αυτών των στόχων.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου παράγοντα²⁶ παρουσιάζεται σε δύο φάσεις:

- Στην αξιολόγηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού
- Στον προγραμματισμό του ανθρώπινου παράγοντα που θα χρειαστεί μελλοντικά.

Το τμήμα διοίκησης ξεκινά με τον έλεγχο της υπάρχουσας κατάστασης, σε οτιδήποτε αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και επιτελείται με τη κατασκευή ενός πίνακα απογραφής του. Η κατασκευή αυτού του πίνακα απλουστεύεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Οι προσδοκίες των εργαζομένων αποτελούν τις εκροές, όπως αυτές αναφέρονται στα έντυπα που τους έχουν δοθεί προς συμπλήρωση. Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στα έντυπα είναι ενδεικτικά:

²⁵ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 213

²⁶ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 214

- Ονοματεπώνυμο
- Παρούσα θέση εργασίας
- Ημερομηνία πρόσληψης στην επιχείρηση
- Προηγούμενες θέσεις και εμπειρία
- Εκπαίδευση, γνώσεις και δεξιότητες

Ο πίνακας απογραφής²⁷ του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει στη διοίκηση της επιχείρησης μια άμεση και ολοκλήρωτη εικόνα σχετικά με το τι επικρατεί στην παρούσα κατάσταση. Η διοίκηση, για παράδειγμα, γνωρίζει εάν διαθέτει εξιδικευμένο προσωπικό, πόσο και σε ποιες θέσεις καθώς και ποιές μπορεί να είναι οι αλλαγές σε ανθρώπινο παράγοντα.

Οι managers στο τμήμα διοίκησης αφού ενημερωθούν και βεβαιωθούν για το ήδη υπάρχον προσωπικό, προχωρούν στον προγραμματισμό του ανθρώπινου παράγοντα που θα χρειαστεί μελλοντικά. Επειδή η ζήτηση είναι εκείνη που θα καθορίσει τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο παράγοντα, οι managers θα προσπαθήσουν να εξασφαλίσουν ικανό προσωπικό που θα στελεχώσει την επιχείρηση. Οι μεταβολές από το τμήμα της διοίκησης μπορεί να είναι μηδανικές (καμία μεταβολή), αφαιρετικές (μείωση προσωπικού) ή προσθετικές (πρόσληψη προσωπικού).

²⁷ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 215

2.1.3 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πολλοί είναι οι managers που αφιερώνουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους δίνοντας σημασία στις αρμοδιότητες²⁸ που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις έχουν αναφέρει συνοπτικά τα καθήκοντα των manager για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα καθήκοντα αυτά είναι:

- Τοποθέτηση κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση εργασίας
- Ενσωμάτωση των νέων υπαλλήλων στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και εξοικείωση με το επιχειρηματικό περιβάλλον
- Εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέα καθήκοντα
- Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων είτε ατομικά είτε συλλογικά
- Εξασφάλιση συνεργασιών και προσπάθεια για την εύρυθμη λειτουργία των σχέσεων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των στόχων της επιχείρησης.
- Ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης.
- Έλεγχος του εργατικού κόστους.
- Ανάδειξη των ικανοτήτων κάθε υπαλλήλου.
- Δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού σε κάθε τμήμα.
- Προστασία της υγείας των εργαζομένων και παροχή κατάλληλων συνθηκών εργασίας.

Στις μικρές επιχειρήσεις και οργανισμούς, οι manager που διαθέτουν το δικαίωμα της γραμμικής εξουσίας, εκτελούν όλες τις παραπάνω αρμοδιότητες διοίκησης προσωπικού μόνοι τους χωρίς καμία απολύτως βοήθεια. Κατά τη διάρκεια ανάπτυξης μιας επιχείρησης, τα γραμμικά στελέχη χρειάζονται τη βοήθεια, τις εξειδικευμένες γνώσεις, τις απόψεις και τις ιδέες ενός αυτοτελούς τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Καθήκοντα²⁹ που αρμόζουν στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού:

Ενδεικτικά καθήκοντα:

Υπεύθυνοι προσλήψεων: Στην αρμοδιότητα αυτή τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού δημοσιοποιούν νέες θέσεις εργασίας με σκοπό την εύρεση μελλοντικών εργαζομένων που διαθέτουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά διατηρώντας επαφή με την τοπική κοινότητα.

Υπεύθυνοι ίσων ευκαιριών απασχόλησης ή αρμόδιοι εργατικού δικαίου: Αυτή η αρμοδιότητα αφορά την έκφραση παραπόνων των εργαζομένων, ελέγχοντας τις πρακτικές της επιχείρησης για να εντοπιστούν πιθανές παραβιάσεις της νομοθεσίας

²⁸ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 31

²⁹ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 32

που σχετίζονται με τα δικαιώματα και τις ίσες ευκαιρίες στο χώρο εργασίας. Τέλος, οι υπεύθυνοι συμπληρώνουν σχετικές εκθέσεις.

Αναλυτές θέσης εργασίας: Συγκεντρώνουν και αναλύουν όλες εκείνες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις αρμοδιότητες κάθε θέσης, ούτως ώστε να συνταχθούν οι περιγραφές των προσφερόμενων θέσεων εργασίας.

Υπεύθυνοι μισθοδοσίας και παροχών: Σ' αυτή την περίπτωση τα στελέχη διαχειρίζονται διάφορα θέματα μισθοδοσίας και παροχών.

Ειδικευμένα στελέχη κατάρτισης: Σχεδιάζουν, οργανώνουν και εποπτεύουν την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Καινοτόμες λειτουργίες³⁰ για την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού:

Στις μέρες μας οι managers χρησιμοποιούν καινοτόμες λειτουργίες για την παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού σχεδιασμένες με τις παρακάτω ομάδες:

Η εξωτερική ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού (transactional HR group) στηρίζεται στη χρήση τηλεφωνικών κέντρων και εξωτερικών συνεργατών, με σκοπό την παροχή απαραίτητης υποστήριξης του προσωπικού σε διάφορα θέματα που αφορούν τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η εταιρική ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στην παροχή συμβουλών στα ανώτερα στελέχη, εξηγώντας στην ηγεσία της εταιρίας διάφορα θέματα που προκύπτουν.

Η ενσωματωμένη ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού αναθέτει διάφορα τμήματα της επιχείρησης σε ειδικά στελέχη που ασχολούνται με τη διαχείριση προσωπικού. Τα στελέχη αυτά διαθέτουν υπηρεσίες υποστήριξης ανθρώπινου δυναμικού στα συγκεκριμένα τμήματα.

Οι ομάδες των κέντρων εμπειρογνομόνων διαθέτουν εξειδικευμένη υποστήριξη σε θέματα που απασχολούν την διοικητική και οργανωτική μεταβλητότητα.

Παράγοντες³¹ που επιδρούν στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού:

Παγκοσμιοποίηση:

Η παγκοσμιοποίηση αφορά την κατάσταση που επικρατεί σε πολλές επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις πωλήσεις, το καθεστώς ιδιοκτησίας και τις παραγωγικές διαδικασίες σε νέες αγορές στο εξωτερικό με απώτερο σκοπό την αύξηση του κέρδους. Η εξάπλωση της παγκοσμιοποίησης οδήγησε σε αύξηση του ανταγωνισμού. Ένα

³⁰ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 32, 34

³¹ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 35

χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο ανταγωνισμός που ασκεί πίεση στις εγχώριες επιχειρήσεις να μετατραπούν σε οργανισμούς παγκόσμιου επιπέδου, ελαχιστοποιώντας τις δαπάνες, μεγενθύνοντας την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους και πραγματοποιώντας όλες τις διαδικασίες τους πιο αποδοτικές και ελπιδοφόρες έχοντας μικρότερες δαπάνες. Τα δεδομένα αυτά ασκούν πίεση στους εργοδότες και στους manager Ανθρώπινου Δυναμικού, με αποτέλεσμα να εφαρμόζουν μεθόδους που θα εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν τη μέγιστη δυνατότητά τους.

Τεχνολογική πρόοδο:

Τα στελέχη χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο τα τεχνολογικά μέσα³² σε πολλές εφαρμογές του διαδικτύου που συνδέονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού όπως για παράδειγμα την καρτέλα σταδιοδρομιών (Career tab) για την εύρεση εργασίας στα social media αλλά και σε ιστοσελίδες.

Το περιβάλλον της εργασίας:

Η κριτική σκέψη ως επίλυση προβλημάτων και οι εφαρμογές τεχνολογίας & πληροφορικής είναι οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες³³ που θα απασχολήσουν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού τα επόμενα χρόνια εξαιτίας του σύγχρονου τεχνολογικού περιβάλλοντος.

Νέες θέσεις εργασίας που αφορούν τον τομέα των υπηρεσιών:

Στις μέρες μας οι περισσότεροι υπάλληλοι εργάζονται σε τμήματα παροχής υπηρεσιών σε εταιρίες και λιγότερο στην παραγωγή – κατασκευή προϊόντων.

Επένδυση Ανθρώπινου παράγοντα:

Πολλοί είναι οι managers που αναζητούν υπαλλήλους με γνώσεις (εκπαίδευση - κατάρτιση - ειδίκευση, εμπειρία) και επιδεξιότητες. Για το λόγο αυτό η επιλογή προσωπικού καθίστανται σημαντική για τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να επενδύει συνεχώς για ανθρώπινο κεφάλαιο.

Ανάθεση δραστηριοτήτων σε άλλες χώρες:

Πολλοί είναι οι εργοδότες που μεταφέρουν τις επιχειρηματικές τους εργασίες στο εξωτερικό λόγω εξασφάλισης αποδοτικότητας.

Δημογραφικές τάσεις:

³² Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 36

³³ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 37

Η γενιά Y:

Στη γενιά Y³⁴ ανήκουν όλοι όσοι έχουν γεννηθεί μεταξύ 1977 και 2002. Πρόκειται για τη γενιά που αντικαθιστά την προηγούμενη στην αγορά εργασίας δηλαδή τη γενιά X (γεννημένοι μεταξύ 1965 και 1976). Οι άνθρωποι της γενιάς X ήταν τα παιδιά και οι διάδοχοι της αγοράς εργασίας κατά την περίοδο της πληθυσμιακής έκρηξης της πρώτης μεταπολεμικής περιόδου.

Συνταξιοδοτούμενοι:

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που επικρατεί στον τομέα των επιχειρήσεων είναι η γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού και η απόσυρσή τους από τα καθήκοντά τους. Είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι δεν υπάρχουν νέοι εργαζόμενοι να καλύψουν αυτές τις κενές θέσεις εργασίας με αποτέλεσμα ορισμένοι συνταξιούχοι³⁵ να συνεχίζουν να εργάζονται.

Μερικώς απασχολούμενοι:

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται ταυτόχρονα σε πάνω από μία δουλειά, είναι προσωρινοί σε κάποια θέση ή μερικώς απασχολούμενοι.

Πρόσληψη εργαζομένων από το εξωτερικό:

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω δεν υπάρχουν νέοι εργαζόμενοι να αντικαταστήσουν το συνταξιοδοτημένο ανθρώπινο δυναμικό, γι' αυτό οι managers προσλαμβάνουν αλλοδαπούς³⁶ για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας.

Ο τελευταίος παράγοντας αφορά τις οικονομικές εξελίξεις και καταστάσεις οι οποίες παρατηρούνται στο πλαίσιο ευρύτερων οικονομικών ανισοτήτων και αναταράξεων, όπως είναι ο πληθωρισμός και η άνιση κατανομή του πλούτου.

Σύγχρονοι managers Ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγική:

Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην οργάνωση και στην εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι πολιτικές αν χρησιμοποιηθούν σωστά θα μπορέσουν να προσφέρουν αύξηση των κερδών της επιχείρησης μέσα από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει αποκτήσει λόγω των διαφοροποιημένων προϊόντων που παράγει. Για να θωρηθούν αποτελεσματικές οι πολιτικές, θα πρέπει τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού να συμμορφώνουν τους εργαζομένους και να θέτουν ως στόχο τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει το

³⁴ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 38

³⁵ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 39

³⁶ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 40

προσωπικό για την εύρυθμη λειτουργία και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

2.2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στο περιβάλλον των επιχειρήσεων οι εργοδότες προσπαθούν να προσελκύσουν τους καλύτερους εργαζομένους και να τους αξιοποιήσουν σε κάποιο τμήμα της επιχείρησης. Έτσι τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού, έχουν ως βασική προτεραιότητα την προσέλκυση ταλέντων, των ατόμων δηλαδή που θα κριθούν άξια για την στελέχωση των επιχειρήσεων προτού τους αποκτήσουν οι ανταγωνιστές.

Διαχείριση ταλέντων³⁷ είναι η οργανωμένη και ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού, προσέλκυσης, επιλογής, διοίκησης και αμοιβής του προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση υλοποιεί συντονισμένα ολοκληρωμένη πολιτική εντοπισμού, προσέλκυσης, πρόσληψης και ανάπτυξης εργαζομένων με πολλές δεξιότητες.

Κατ' αρχάς η διαχείριση ταλέντων προϋποθέτει ότι η επιχείρηση διοικεί με σύνεση το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή το προσωπικό της.

Ο manager³⁸ για τη διαχείριση ταλέντων θα πρέπει να:

- Συνειδητοποιεί ότι τα απομονωμένα κομμάτια της διοίκησης ταλέντων (προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του προσωπικού) τοποθετούνται σε μια ολοκληρωμένη διαδικασία. Η απασχόληση του προσωπικού με τις ζητούμενες από τη διοίκηση επιδεξιότητες εξαρτάται από την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του προσωπικού.
- Μεριμνά όλες τις εκτιμήσεις και αποφάσεις διοίκησης ταλέντων να έχουν συγκεκριμένη πορεία. Οι managers πρέπει πάντοτε να θέτουν το εξής ερώτημα: Τι χρειάζεται το προσωπικό για να αναδείξει τα ικανά χαρακτηριστικά του, ούτως ώστε η επιχείρηση να οδεύει στην επιτυχία;
- Αφουγκράζεται το ίδιο ακριβώς τύπο ικανοτήτων, χαρακτηριστικών, γνώσεων και εμπειρίας όταν πρόκειται για στελέχωση μιας θέσης, καθώς και στη λήψη αποφάσεων που αφορούν όλα τα επιμέρους τμήματα ανθρώπινου δυναμικού του ατόμου που θα αναλάβει τη θέση αυτή. Κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, ο υποψήφιος θα πρέπει να απαντά στοχευμένα σε ερωτήσεις που θα επιτρέψουν στον manager να διαπιστώσει αν είναι αρμόδιος για τη συγκεκριμένη εργασία. Αφού προσληφθεί ο υποψήφιος, θα πρέπει να ασκείτε

³⁷ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 45

³⁸ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 79-80

τέτοια πολιτική από την επιχείρηση ώστε ο υπάλληλος να είναι εκπαιδευμένος για την εργασία του και να αξιολογείτε πάνω σε αυτή.

- Διακρίνει και να κατηγοριοποιεί ανάλογα τους εργαζομένους. Οι εργοδότες σύμφωνα με την προσέγγιση της διοίκησης ταλέντων θα πρέπει να οργανώνουν και να διοικούν αποφασιστικά τα ζητήματα στελέχωσης και οτιδήποτε αφορά τη διαχείριση προσωπικού.
- Ενώνει και ρυθμίζει όλες τις διαδικασίες διοίκησης ταλέντων. Στην αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων ενώνονται και ρυθμίζονται όλες οι απομονωμένες διαδικασίες διαχείρισης ταλέντων. Ένας απλός τρόπος για να γίνει αυτό είναι οι ομαδικές συναντήσεις των manager ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι και ανταλλάζουν διαρκώς ιδέες και αντιλήψεις για τις λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού, εξασφαλίζοντας ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τον ίδιο ακριβώς τύπο επιδεξιότητων των εργαζομένων για κάθε θέση και ειδικότητα. Ωστόσο, οι managers μπορούν να κατευθυνθούν στη χρήση ειδικών σχεδιασμένων λογισμικών προσέλκυσης υποψηφίων και απόδοσης εργαζομένων.

2.2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όταν αναλύεται μια θέση εργασίας³⁹, καθορίζονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες που θα έχει η κάθε θέση καθώς και τα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι που θα τη στελεχώσουν. Κατά την ανάλυση θέσεων εργασίας σκόπιμο είναι, να παρέχονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία που θα επεξηγούν με κάθε λεπτομέρεια το αντικείμενο κάθε θέσης και τι είδους εργαζομένους απαιτεί η συγκεκριμένη θέση.

Αν στα πλαίσια της επιχείρησης προκύψουν κενές θέσεις σε προσωπικό, τότε επιτακτική είναι η ανάγκη κάλυψής τους. Έτσι, λοιπόν, χρειάζεται η επιχείρηση να προσελκύσει υποψήφιους για την εξεύρεση των κατάλληλου εργαζομένων. Συνεπώς η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να προσελκύσει εργαζομένους που θα έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις.

Η διοίκηση διαθέτει τρεις εναλλακτικούς τρόπους προκειμένου να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης:

- Με προαγωγές, μεταθέσεις, ανανέωση προσωπικού και παράλληλη πρόληψη προσωπικού για κάλυψη, μόνο θέσεων που αντιστοιχούν σε αρχάριους.
- Με κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξ ολοκλήρου με προσλήψεις νέων εργαζομένων.
- Με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών που λειτουργούν συνδυαστικά με τους παραπάνω δύο τρόπους.

Ο τρίτος τρόπος θεωρείται προτιμότερος, γιατί η επιχείρηση μ' αυτό το συνδυασμό θα πετύχει καλύτερα τους στρατηγικούς της στόχους.

Συλλογή δεδομένων: ανάλυση θέσεων εργασίας

Συνέντευξη:

Κατά την περιγραφή μιας θέσης εργασίας, οι συνεντεύξεις⁴⁰ περιλαμβάνουν την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο ανάμεσα στους υποψηφίους εργαζομένους και στον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού. Η συνέντευξη πρόκειται για μια διαδικασία, κατά την οποία οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να μιλήσουν για τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους αλλά και για οτιδήποτε άλλο είναι χρήσιμο που θα βοηθήσει το προφίλ τους ώστε να επιλεγθούν για τη θέση. Για επιπλέον πληροφορίες ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να απευθυνθεί στον υποψήφιο χρησιμοποιώντας ερωτήσεις.

³⁹ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 80

⁴⁰ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 81

Ερωτηματολόγιο:

Μία άλλη μέθοδος είναι η χρήση ερωτηματολογίων⁴¹ με τα οποία συγκεντρώνονται πληροφορίες για τους εργαζομένους για την κατάρτιση και τις δεξιότητές τους. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού μέσα από αυτές τις πληροφορίες μπορεί να κρίνει ποιος από τους υποψήφιους είναι κατάλληλος για τη θέση.

Παρατήρηση:

Η παρατήρηση ενδύκνεται όταν μια εργασία περιλαμβάνει λειτουργίες που είναι εύκολα παρατηρήσιμες π.χ. υφισταμένων.

Ημερολόγια και λίστες καταγραφής:

Τα ημερολόγια και οι λίστες καταγραφής⁴² είναι έτσι σχεδιασμένα ώστε οι εργαζόμενοι να τα τηρούν καταγράφοντας καθημερινά όλα όσα κάνουν, τις αρμοδιότητες, τις ευθύνες που πιθανόν να έχει η θέση αλλά και τι μαθαίνουν μέσα από την συγκεκριμένη θέση. Τα ημερολόγια έχουν λεπτομερή μορφή λόγω του ότι χωρίζονται σε μέρες, μήνες, έτος.

Ανάλυση θέσης μέσω διαδικτύου:

Η ανάλυση μιας θέσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και μέσω διαδικτύου χωρίς τη φυσική παρουσία του υποψηφίου. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού διανέμει ερωτηματολόγια για τη συλλογή πληροφοριών.

Τέλος, υπάρχουν κι άλλες μέθοδοι συλλογής δεδομένων θέσεων εργασίας ανάλογα με το τι θέλει να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση.

Περιγραφή θέσεων εργασίας:

Η ανάλυση θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται ως βασικό θεμέλιο για τη σύνταξη των περιγραφών θέσεων εργασίας⁴³. Στην περιγραφή θέσης εργασίας σημειώνεται γραπτώς τι κάνει ο εργαζόμενος, πώς το κάνει και κατά πόσο ασχολείται με τις αρμοδιότητές του. Έτσι λοιπόν, ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού συλλέγει όλα αυτά τα στοιχεία και τις πληροφορίες και ετοιμάζει τις αρμοδιότητες της θέσης. Περιγραφή θέσεων εργασίας αποτελούν:

Ταυτότητα της θέσης εργασίας:

Το στοιχείο αυτό περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης (π.χ. οικονομικός διευθυντής, υπάλληλος λογιστηρίου).

⁴¹ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 82

⁴² Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 82-83

⁴³ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 83

Σύνοψη της εργασίας:

Η σύνοψη περιλαμβάνει μια σύντομη περίληψη της θέσης εργασίας και ξεκαθαρίζεται για το τι καθήκοντα πρόκειται να αναλάβει ο εργαζόμενος.

Σχέσεις εταιριών:

Οι εταιρικές σχέσεις⁴⁴ αναφέρονται στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ του κατόχου της θέσης εργασίας με άλλα άτομα που βρίσκονται είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός. Οι εταιρικές σχέσεις μπορεί να έχουν την μορφή:

Σε ποιον αναφέρεται: π.χ. στον υπεύθυνο τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Ποιούς επιβλέπει: π.χ. τους υπάλληλους του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού που ασχολούνται με αντικείμενα όπως η εκπαίδευση - κατάρτιση, η αξιολόγηση, η πρόσληψη, η απόλυση, η αμοιβή και οι παροχές των εργαζομένων.

Συνεργάζεται: π.χ. τους διευθυντές όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

Εκτός εταιρείας: εταιρείες ανθρώπινου δυναμικού, εταιρίες αναζήτησης στελεχών, κρατικές και ομοσπονδιακές υπηρεσίες απασχόλησης, προμηθευτές.

Αρμοδιότητες και καθήκοντα:

Όταν περιγράφεται μια θέση εργασίας θα πρέπει τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού να αναφέρουν οπωσδήποτε τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα⁴⁵ αυτής της θέσης αναλυτικά.

Πρότυπα μέτρησης απόδοσης:

Στα πρότυπα⁴⁶ αυτά, εξετάζεται ο εργαζόμενος για τον αν πληρεί τις προϋποθέσεις και ανταποκρίνεται επιτυχώς στις αρμοδιότητές του.

Συνθήκες εργασίας:

Γίνεται αναφορά για τις συνθήκες επικινδυνότητας, τις υψηλές θερμοκρασίες καθώς και για τα επίπεδα επιδείνωσης της υγείας.

Περιγραφές θέσεων εργασίας στο διαδίκτυο:

Τα τελευταία χρόνια οι εργοδότες χρησιμοποιούν όλο και πιο πολύ το διαδίκτυο (κυρίως social media, linkedin) για τη περιγραφή νέων θέσεων εργασίας και την αναζήτηση νέων υπαλλήλων.

⁴⁴ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 86

⁴⁵ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 86

⁴⁶ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 87-88

Συνατάσσοντας προδιαγραφές θέσεων εργασίας

Οι προδιαγραφές των θέσεων εργασίας θέτουν τις προϋποθέσεις δηλαδή τα χαρακτηριστικά, τις γνώσεις και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ο μελλοντικός εργαζόμενος για την τοποθέτησή του στη συγκεκριμένη θέση. Με τις προδιαγραφές θέσεων εργασίας απλουστεύεται η αξιολόγηση των υποψηφίων από τους εργοδότες. Οι τελευταίοι μπορούν να διαπιστώσουν αν οι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για την παρούσα θέση.

Διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού:

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων⁴⁷ θα ήταν χρήσιμο να ξεκαθαριστούν ποια χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι καθώς πρόκειται να στελεχώσουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ακολουθεί τα εξής στάδια:

- Μέσα από τη συνεχή πρόβλεψη του προσωπικού είναι δυνατό να εντοπιστούν οι θέσεις που πρέπει να συμπληρωθούν από εργαζομένους.
- Δημιουργία ομάδας υποψηφίων για τις συγκεκριμένες θέσεις μέσω της προσέλκυσης υποψηφίων από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Αποστολή βιογραφικού των υποψηφίων και διενέργεια συνεντεύξεων με ορισμένους από αυτούς.
- Αξιοποίηση των διάφορων τεχνικών επιλογής, όπως τα τεστ, τα ερωτηματολόγια και οι σωματικές δοκιμασίες για την τελική επιλογή των υποψηφίων.
- Γνωριμία των επικρατέστερων υποψηφίων με τον πιθανό προϊστάμενό τους.
- Διεξαγωγή συνεντεύξεων επιλογής και απόφαση σε ποιον υποψήφιο ή υποψήφιους θα υποβληθεί η θέση εργασίας.

Σχεδιασμός και πρόβλεψη προσωπικού:

Ο σχεδιασμός και η πρόβλεψη⁴⁸ ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διενέργεια προγραμματισμού για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Η πρόβλεψη ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης γι' αυτό το λόγο τα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν πότε η επιχείρηση στην οποία εργάζονται χρειάζεται να προσελκύσει νέο προσωπικό. Οι περιπτώσεις που χρειάζεται μια επιχείρηση να προσελκύσει νέους εργαζομένους είναι:

- Σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζομένου ή οικειοθελής αποχώρησής του.

⁴⁷ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 92-93

⁴⁸ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 93

- Το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχειρήσεως ούτως ώστε να μεγενθύνει τα κέρδη της.
- Τις γνώσεις του προσωπικού καθώς και την εξειδίκευση του, που δεν κατέχει το υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.
- Την τεχνολογική εξέλιξη

Προσέλκυση υποψηφίων:

Ο υπεύθυνος προσλήψεων προκειμένου να καλύψει μια κενή θέση εργασίας θα πρέπει να προσελκύσει μια μεγάλη ομάδα υποψηφίων είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είτε από το εξωτερικό. Το στάδιο της προσέλκυσης είναι πάρα πολύ σημαντικό και όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των υποψηφίων, τόσο πιο εύκολη είναι η επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου.

Για την προσέλκυση προσωπικού, δεν αρκεί μόνο να ανακοινωθεί σε αγγελίες και σε εταιρίες εύρεσης εργασίας. Το στάδιο της προσέλκυσης θα πρέπει να ακολουθεί τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Έτσι, λοιπόν, η στελέχωση κενών θέσεων εργασίας απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό ως προς τις μεθόδους προσέλκυσης καθώς, ορισμένες από αυτές υπερέχουν έναντι των άλλων, ακολουθώντας πάντα το στρατηγικό στόχο και τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης.

Ως προς την προσέλκυση νέου προσωπικού⁴⁹ μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες πηγές:

- I. Το ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης μπορεί να συμβάλλει στην προσέλκυση νέου προσωπικού. Αφού γίνει γνωστό ότι η επιχείρηση χρειάζεται νέο προσωπικό, οι εργαζόμενοι μπορούν να ενημερώσουν συγγενείς και φίλους για τις νέες θέσεις εργασίας καθώς και για τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που απαιτούνται. Αυτή η πηγή προσέλκυσης προσωπικού είναι ευρέως γνωστή και ακολουθείται από πολλές επιχειρήσεις. Μάλιστα, λόγω του ότι ο εργασιακός χώρος αποτελείται από γνωστούς συναδέλφους δημιουργείται ευχάριστο κλίμα εργασίας.
- II. Άλλη πηγή είναι η ανάρτηση θέσεων εργασίας σε αγγελίες, περιοδικά, εφημερίδες και στο διαδίκτυο. Μέσω της ανάρτησης των μέσων αυτών η επιχείρηση μπορεί να γνωστοποιήσει τις θέσεις εργασίας ώστε να προσελκύσει νέο προσωπικό. Η προσέλκυση μπορεί να επιτευχθεί όταν η ίδια επιχείρηση βάζει επώνυμο την αγγελία σε περιοδικά, εφημερίδες και στο διαδίκτυο ή όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρία διαφημιστική ή γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων, που ειδικεύεται στις προσλήψεις. Αυτή η διαφημιστική προσλαμβάνει εργαζομένους για λογαριασμό της επιχείρησης που έχει ανάγκη νέο προσωπικό. Στην αγγελία, πρέπει οπωσδήποτε να

⁴⁹ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 218-219, 221

αναφέρονται οι αρμοδιότητες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος.

- III. Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας: Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, με τα κατά τόπους παραρτήματά του, καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, είναι μια ακόμη πηγή για την εξεύρεση εξιδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών από βιομηχανίες και βιοτεχνίες που τους έχουν ανάγκη.
- IV. Ορισμένα πανεπιστήμια έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ειδικά γραφεία τα οποία ονομάζονται γραφεία διασύνδεσης και έχουν σκοπό την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα πανεπιστημιακά γραφεία αποκατάστασης, όπως και διάφοροι οργανισμοί, σαν τον Οργανισμό Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.), την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.) και άλλες πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με την επαγγελματική κατάρτιση, αποτελούν και αυτές πηγές για την προσέλωση νέων εργαζομένων. Η εύρεση προσωπικού από τις παραπάνω πηγές γίνεται μέσω των εισηγητών που είναι υπεύθυνοι για την κατάρτιση νέων επαγγελματιών, όπου οι περισσότεροι είναι στελέχη επιχειρήσεων, με εμπειρία και γνωστοί στον επιχειρησιακό κλάδο. Προκειμένου να καλυφθεί μια θέση, πολλές επιχειρήσεις ζητούν από τους εισηγητές αυτούς να συστήσουν ικανά πρόσωπα που θα μπορούν να ανταπεξέλθουν στις συγκεκριμένες θέσεις.
- V. Τέλος άλλη μία πηγή είναι η προκήρυξη: Η μέθοδος της προκήρυξης χρησιμοποιείτε κυρίως από το δημόσιο. Διάφοροι δημόσιοι οργανισμοί καταχωρούν τις θέσεις εργασίας αλλά και τον αριθμό των ατόμων που θα προσληφθεί. Για την ανάρτηση των προκηρύξεων είναι συνήθως υπεύθυνο το Α.Σ.Ε.Π. (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού). Ο τρόπος αυτός περιοριζόταν στις γραπτές εξετάσεις και στη μοριοδότηση διάφορων κριτηρίων όπως την κατοχή πτυχίων, τη γνώση ξένων γλωσσών και υπολογιστών. Τώρα, πλέον στους δημόσιους οργανισμούς η πρόσληψη προσωπικού για τις θέσεις εργασίας γίνεται με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μια μεικτή μέθοδο δηλαδή, με συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

Αποτελεσματική προσέλωση

Εσωτερικές πηγές υποψηφίων:

Συνήθως, η προσέλωση προσωπικού γνωστοποιείται στο διαδίκτυο μέσα από ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας αλλά και σε αγγελίες πρόσληψης προσωπικού. Πολλές φορές οι εργοδότες αντί να προσελκύσουν νέους εργαζομένους για να καλύψουν⁵⁰ τις θέσεις, τις καλύπτουν με άτομα που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή απαιτεί την αναγγελία των κενών θέσεων εργασίας και την αξιοποίηση των αρχείων προσωπικού. Η αναγγελία θέσεων εργασίας αναφέρεται στις κενές θέσεις

⁵⁰ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 106-107

μέσα από τους πίνακες ανακοινώσεων της επιχείρησης ή από το εταιρικό δίκτυο. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να περιγράφονται αναλυτικά τα προσόντα της θέσης, το όνομα του προϊσταμένου, το ωράριο και το ποσό αμοιβής.

2.3 ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.3.1 ΕΞΕΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Αφού συγκεντρωθεί ένας μεγάλος αριθμός αιτήσεων από ενδιαφερόμενους υποψήφιους και από τη στιγμή που έχει γίνει αναλυτική περιγραφή για τη θέση εργασίας, το επόμενο βήμα είναι η εξέταση όλων αυτών των ενδιαφερόμενων (εξέταση ένας προς ένας) και στη συνέχεια η επιλογή του κατάλληλου ενδιαφερόμενου για τη θέση αυτή.

Κατά την επιλογή⁵¹ προσωπικού η διοίκηση μιας επιχείρησης αποφασίζει, από ένα μεγάλο αριθμό υποψηφίων, ποιος από αυτούς είναι ο ιδανικότερος για να στελεχώσει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που πρέπει να καλυφθεί. Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, όπου κάθε ενδιαφερόμενος πρέπει να ακολουθήσει. Σε κάθε στάδιο όσοι από τους υποψηφίους θεωρηθούν ακατάλληλοι για τη στελέχωση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, αποκλείονται με αποτέλεσμα να μη συνεχίσουν στα υπόλοιπα στάδια. Τα στάδια επιλογής προσωπικού που εφαρμόζουν πολλές επιχειρήσεις είναι:

- I. Συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας) από τον υποψήφιο
- II. Συνέντευξη εργασίας με τους υποψηφίους
- III. Διάφορα τεστ και δοκιμασίες για την επιλογή
- IV. Ιατρική εξέταση
- V. Τελική απόφαση επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου

Αφού επιλεγθεί ο κατάλληλος υποψήφιος, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση καθώς και για την ένταξή του στην επιχείρηση γενικά.

Προσεκτική επιλογή προσωπικού:

Η επιλογή του κατάλληλου⁵² προσωπικού είναι σημαντική γι'αυτό η επιλογή θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά από έμπειρα στελέχη. Το προσωπικό με τις κατάλληλες ικανότητες και χαρακτηριστικά αποδίδει καλύτερα στη δουλειά, γεγονός που συμβάλλει τόσο για τον εργοδότη όσο και για την επιχείρηση σε γενικό βαθμό. Αντιθέτως, το προσωπικό που δεν κατέχει αυτές τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά μπορούν να δημιουργήσουν αρκετά προβλήματα, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η αποδοτικότητα και η φήμη της επιχείρησης. Σκοπός των στελεχών που εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι να αποκλίσουν τους μη κατάλληλους υποψηφίους. Ο έλεγχος κάθε υποψηφίου χωριστά μπορεί να αποδειχθεί

⁵¹ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 221

⁵² Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 156

ότι εξοικονομεί χρήματα. Το συνολικό κόστος της πρόσληψης και εκπαίδευσης ενός manager είναι ογκώδες εάν φυσικά υπολογιστούν επιπρόσθετα οι δαπάνες προσέλκυσης.

Η σημασία της επιλογής είναι σημαντική από άποψη των νομικών⁵³ συνεπειών της απρόσεκτης πρόσληψης. Η νομοθεσία για τις ίσες ευκαιρίες και τα δικαιώματα στην απασχόληση απαιτεί από τους εργοδότες να αποφεύγουν τις διακρίσεις. Επιπλέον, οι δικαστικές αρχές θεωρούν υπεύθυνους τους εργοδότες όταν προσλαμβάνουν εργαζομένους με βαρύ ποινικό μητρώο και με συμπλοκή σε παράνομες δραστηριότητες. Η πρόσληψη ατόμων με τέτοιο ιστορικό, χαρακτηρίζεται ως αμελής πρόσληψη εφ'όσον ο εργοδότης δεν έχει λάβει υπόψη του το πόσο σημαντική είναι η επιλογή εργαζομένων.

⁵³ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 156-157

2.3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μετα την εξονυχιστική εξέταση και την προσεκτική επιλογή νέου προσωπικού, ακολουθεί η ένταξη και εξοικείωση⁵⁴ του προσωπικού στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα για την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την επαγγελματική τους εξέλιξη. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μεταφέρει στους νέους υπαλλήλους, βασικές πληροφορίες που χρειάζονται προκειμένου να ενταχθούν στο αντικείμενο που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση. Όμως, η ενσωμάτωση πρέπει επιπλέον, να συμβάλλει στην αφομοίωση του τρόπου με τον οποίο θέλει ο εργοδότης να λειτουργούν η επιχείρηση και το προσωπικό του.

Συνεπώς, σκοπός της επιχείρησης είναι να προσλαμβάνει το κατάλληλο προσωπικό που θα μπορεί να ανταποκρίνεται διαρκώς για τη θέση στην οποία απασχολείται. Μια επιχείρηση, για να πετύχει την υψηλότερη δυνατή απόδοσή των εργαζομένων, θα πρέπει η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού να ακολουθήσει εκείνες τις διαδικασίες στελέχωσης που θα δράσουν αποφασιστικά και θα διατηρήσουν⁵⁵ το προσωπικό που προσέλαβε. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν:

- την ενσωμάτωση προσωπικού,
- την εκπαίδευση προσωπικού,
- την αξιολόγηση προσωπικού,
- την αμοιβή προσωπικού
- τις καλές συνθήκες εργασίας

Ενσωμάτωση προσωπικού:

Όταν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποφασίσουν ποιοι εργαζόμενοι είναι κατάλληλοι και προσληφθούν, τα νέα πρόσωπα θα πρέπει να γνωρίσουν το αντικείμενο της νέας εργασίας καθώς και πώς λειτουργεί η πολιτική της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία γνωριμίας αντικειμένου επιχείρησης ονομάζεται ενσωμάτωση του προσωπικού. Ο βασικός στόχος της ενσωμάτωσης είναι να μειώσει όσο είναι δυνατόν το φόβο που αισθάνεται κάθε νεοπροσλαμβανόμενος, να εξοικειωθεί το νέο μέλος με την εργασία του, με την οργανωτική μονάδα και με ολόκληρη την επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή, ο προϊστάμενος του τμήματος γίνεται πιο συγκεκριμένος ως προς τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες, τις ευθύνες, τις υποχρεώσεις, στον τρόπο και στη μέθοδο που θα αξιολογείται η απόδοση των νεοπροσληφθέντων. Επιπλέον, εξηγεί στο νέο πρόσωπο τους στόχους της οργανωτικής μονάδας και ποιο κομμάτι θα αναλάβει ο ίδιος. Τον ενημερώνει για τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης, τη φιλοσοφία της, τα βήματα που ακολουθεί

⁵⁴ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 222

⁵⁵ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 233-234

για την ίση μεταχείριση προσωπικού, όπως το ωράριο, τον τρόπο πληρωμής, τις υπερωρίες, τις παροχές και τη διαχείριση διάφορων παραπόνων.

Το τμήμα διοίκησης της επιχείρησης επειδή είναι υποχρεωμένο για την ένταξη των νέων ατόμων θα ήταν καλό να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλή και ευχάριστη. Όταν η ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων πραγματοποιείται σε ευχάριστα πλαίσια, τότε οι νεοπροσληφθέντες θα αισθάνονται άνετα με αυτοπεποίθηση, έτοιμοι να αναλάβουν οποιοδήποτε αντικείμενο καθώς η ανεβασμένη ψυχολογία τους θα επιτρέπει μόνο να υλοποιούν το σκοπό τους, άρα και το σκοπό της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται ξαφνικές δυσανασχετήσεις των νεοπροσληφθέντων το πρώτο χρονικό διάστημα μετά την πρόσληψή τους.

Εκπαίδευση προσωπικού:

Με την εκπαίδευση⁵⁶, επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της εκπαίδευσης των εργαζομένων πραγματοποιείται η ενημέρωσή τους με τους τωρινούς κανονισμούς της επιχείρησης. Όταν ένας εργαζόμενος είναι καλά εκπαιδευμένος, αυτό μπορεί να μεταφραστεί ως μείωση του κόστους και αύξηση των κέρδων της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι μεγιστοποιούν την απόδοσή τους, βελτιώνουν τις αποδοχές τους και ελαχιστοποιούν τις πιθανότητες αντικατάστασή τους από άλλους εργαζομένους. Τέλος, η εκπαίδευση απλοποιεί την εργασία της διοίκησης.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης:

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις ταξινομείται στις πιο κάτω κατηγορίες:

- στο νέο προσωπικό χωρίς εμπειρία
- στο νέο προσωπικό με εμπειρία
- στο υπάρχων προσωπικό

Νέου προσωπικό χωρίς εμπειρία:

Στην κατηγορία αυτού του είδους προσωπικού, δίνεται προτεραιότητα να αποκτηθεί μια γενική εικόνα σε ότι έχει σχέση με την οργάνωση της επιχείρησης, καθώς και στην συμβολή της ενημέρωσης για τις διάφορες στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα την πολιτική και στρατηγική που ακολουθείται στα αποθέματα προϊόντων, στις πιστώσεις, στις εκπτώσεις, στις απουσίες εργαζομένων από το χώρο απασχόλησης, τους κανονισμούς και τις συνθήκες ασφαλείας, τη χρήση μηχανημάτων και εξελιγμένων τεχνολογιών. Αφού γίνει κατανοητή η θεωρητική εκπαίδευση, κάθε εργαζόμενος τοποθετείται στο τμήμα του, όπου και ολοκληρώνεται το πρόγραμμα εκπαίδευσής του. Μετά

⁵⁶ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 234-235

το πρόγραμμα εκπαίδευσης, ο εργαζόμενος αναλαμβάνει επίσημα και υπεύθυνα πλέον, τη θέση για την οποία προσλήφθηκε.

Νέο προσωπικό με εμπειρία:

Για τους νεοπροσληφθέντες με εμπειρία δε χρειάζεται το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης με εκείνο των νοεπροσληφθέντων χωρίς εμπειρία. Σε αυτή την κατηγορία, το πρόγραμμα εκπαίδευσης που πραγματοποιείται, αναφέρεται γύρω από τα πλαίσια της οργάνωσης μιας επιχείρησης και στις στρατηγικές και πολιτικές της. Σε αυτά τα προγράμματα εκπαίδευσης πραγματοποιούνται είτε διαλέξεις, είτε τοποθετούνται οι νεοπροσληφθέντες απευθείας στο τμήμα στο οποίο εργάζονται, όπου ο προϊστάμενος κάθε τμήματος αναλαμβάνει σε συνέργια με το τμήμα εκπαίδευσης, την εκπαίδευσή τους.

Υπάρχων προσωπικό:

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται από διάρκεια και μέριμνα για συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει. Πέρα από την εκπαίδευση που προσφέρεται μέσα στα επιχειρηματικά πλαίσια, περιλαμβάνεται και η εκπαίδευση που δίνεται από την επιχείρηση σε όλους τους εργαζομένους της ή σε ένα τμήμα του εκτός της επιχείρησης με απώτερο σκοπό, μέρος των εργαζομένων να παρακολουθήσει ένα σύντομο σεμινάριο, να συμμετάσχει σε ένα εκπαιδευτικό ταξίδι, να παρακολουθήσει μια ημερίδα αφιερωμένη στην καριέρα. Το είδος αυτής της εκπαίδευσης οδηγεί στη διεύρυνση των σκέψεων του κάθε εργαζομένου προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του ίδιου. Η αξία της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι αρκετά δύσκολη να εκτιμηθεί. Όμως, χάρη στις τεχνικές που έχουν εφευρεθεί την καθιστούν εύκολη. Για παράδειγμα, μπορεί ο δείκτης μέτρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων να εκτιμηθεί πριν και μετά την εκπαίδευσή τους.

2.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αξιολόγηση⁵⁷ ανθρώπινου δυναμικού είναι η εκτίμηση της παρούσας ή παρελθούσας απόδοσης των εργαζομένων σε σύγκριση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του. Πολλοί συγχέουν την απόδοση αυτή, με τα ειδικά σχεδιασμένα έντυπα αξιολόγησης, όμως αξιολόγηση δε σημαίνει έντυπο. Κατά την αξιολόγηση οι εργοδότες ή οι υπεύθυνοι αξιολόγησης, συνήθως στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, ακολουθούν συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να πληροφορούνται για τον τρόπο αξιολόγησης εκπλήρωσης των υποχρεώσεών τους. Αν στην περίπτωση κάποιος εργαζόμενος θέλει να βελτιώσει τις επιδόσεις του σε σχέση με τις παλαιότερες μπορεί να κάνει καλύτερα τη δουλειά του, με περισσότερο ενδιαφέρον και ζήλο.

Η αξιολόγηση μπορεί να διακριθεί σε εξαμηνιαία ή ετήσια αναλυτική έκθεση. Για το αν θα δωθεί στο προσωπικό αύξηση χρημάτων ή προαγωγή εξαρτάται από αυτές τις εκθέσεις αξιολόγησης, ώστε το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων να γνωρίζει ποιος βρίσκεται στη σωστή θέση και αν πληρεί τα κριτήρια. Ωστόσο, η εναρμόνιση της απόδοσης που παρουσιάζει το προσωπικό με τα πρότυπα της θέσης που βρίσκεται πρέπει να είναι μία διαρκής διαδικασία, ούτως ώστε αμέσως μόλις γίνει η εμφάνιση κάποιου προβλήματος να μπορεί ο υπεύθυνος να επαναφέρει την απόδοση του προσωπικού στα επιθυμητά επίπεδα. Τέλος, μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται αντιληπτό σε ποια άτομα από το προσωπικό επιβάλλεται επιβράβευση.

Κύκλος αξιολόγησης:

Μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε τα τρία βασικά στοιχεία⁵⁸ της διαδικασίας αξιολόγησης:

- το πως ορίζονται τα πρότυπα εργασίας
- το πως αξιολογούνται οι εργαζόμενοι εν ώρα εργασίας με βάση αυτά τα πρότυπα (τις περισσότερες φορές με έντυπο όπου καταγράφεται η βαθμολογία τους)
- το πως λειτουργεί η ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο, για τη διόρθωση τυχόν αδυναμιών του ή τη συνέχεια εκτέλεσης των αρμοδιοτήτων του εξίσου αποτελεσματικά και στο μέλλον.

Κριτήρια⁵⁹ αξιολόγησης, στόχοι και πρότυπα εργασίας:

⁵⁷ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 276

⁵⁸ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 279

⁵⁹ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 280

Κάθε εργαζόμενος οφείλει να γνωρίζει από την αρχή που ξεκίνησε να εργάζεται στη συγκεκριμένη επιχείρηση, τη διαδικασία αξιολόγησης και με ποια κριτήρια. Γίνεται αναφορά από τα στελέχη για αποτελεσματικούς στόχους που είναι ευφυείς (smart), συγκεκριμένοι (specific), μετρήσιμοι (measurable), εφικτοί (attainable) και συναφείς (relevant), οι οποίοι σχετίζονται ολοφάνερα με τους στόχους της διοίκησης και της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι στόχοι μπορεί να είναι αποτελεσματικοί αν:

1. Οι στόχοι είναι μετρήσιμοι. Θα πρέπει οι στόχοι να εκφράζονται με ποσότητα (π.χ. αύξηση ημερήσιας παραγωγής μολυβιών κατά 600 μονάδες) και να συνδέονται με συγκεκριμένες προθεσμίες ποσότητας.
2. Οι στόχοι είναι δύσκολοι, αλλά εφικτοί. Το προσωπικό πρέπει να βλέπει τους στόχους ως καθημερινό στόχο που πρέπει να φέρουν εις πέρας, χωρίς να πιστεύουν όμως ότι είναι αδιανόητο να επιτευχθούν.
3. Ενθαρρύνεται η συμμετοχή. Οι στόχοι που διαμορφώνονται με τη συμμετοχή του προσωπικού δεν οδηγεί πάντοτε σε μέγιστη απόδοση. Η απόδοση μεγιστοποιείται μόνο όταν οι στόχοι που έχουν ανατεθεί είναι πιο δύσκολοι από αυτούς που ορίζονται μονομερώς από τη διοίκηση. Επειδή, είναι ευκολότερο να τίθενται μέγιστα πρότυπα απόδοσης όταν το προσωπικό συμμετέχει στη διαδικασία εξ'ολοκλήρου, η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί με αυτή την εκδοχή να μεγιστοποιήσει την απόδοση.

Συνήθως, οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται από τον προϊστάμενο⁶⁰ του εργαζομένου και στη συνέχεια τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού συλλέγουν αυτά τα στοιχεία και τα αξιοποιούν αναλόγως. Ο προϊστάμενος διαθέτει την κατάλληλη θέση να παρατηρεί και να αξιολογεί την απόδοση του προσωπικού του. Το ίδιο γίνεται σε ορισμένες εταιρίες (συνήθως μικρές) του ιδιωτικού τομέα. Σε μεγάλες εταιρίες και οργανισμούς υπάρχει το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Μετά την πάροδο συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος από την ημέρα πρόσληψης του νέου προσωπικού, θα πρέπει να αξιολογηθεί απόδοσή⁶¹ του. Ένα σωστό και ταυτόχρονα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων προϋποθέτει την στήριξη αρκετών από τους σκοπούς της επιχείρησης όπως παρακάτω:

- Το σύστημα επαναπληροφόρησης της αξιολόγησης που περιλαμβάνει μια επιχείρηση, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία τους κάθε φορά που εκτελούν τη δουλειά τους.
- Το σύστημα αξιολόγησης για τον καθορισμό των μισθών, ημερομισθίων, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις παροχές.

⁶⁰ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 281

⁶¹ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 236-237

- Το σύστημα αξιολόγησης που ενθαρρύνει και δυναμώνει το προσωπικό για μέγιστες αποδόσεις.
- Το σύστημα αξιολόγησης ενισχύει το προσωπικό της επιχείρησης να εντοπίσει τα προβλήματα και να τα διορθώσει.

Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού:

Η αξιολόγηση του προσωπικού θεωρείται από πολλά στελέχη δύσκολη εργασία, από τη στιγμή που στηρίζεται σε παράγοντες που δεν είναι εφικτό να μετρηθούν με απόλυτη αντικειμενικότητα. Για παράδειγμα, το μέγεθος των πωλήσεων ή της παραγωγής είναι από τους πιο βασικούς παράγοντες που χρειάζονται για την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων σε μιας εταιρία.

Κατά την εκτίμηση της απόδοσης τα στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη επιπλέον παράγοντες όπως η ικανότητα του εργαζομένου, η διάθεση, η εντιμότητα, η στάση του μέσα στην επιχείρηση και ο χαρακτήρας του. Σημαντικές μέθοδοι για την αξιολόγηση του προσωπικού είναι οι παρακάτω:

Ετήσιες ή εξαμηνιαίες εκθέσεις:

Οι ετήσιες εκθέσεις είναι η πιο γνωστή μέθοδος αξιολόγησης των εργαζομένων. Στις εκθέσεις θα πρέπει να διατυπώνονται από τους αρμόδιους τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, ποια ήταν η απόδοσή τους κατά τη προηγούμενη χρονική περίοδο της αξιολόγησης και ποιοι είναι οι τρόποι για τη βελτίωσή της. Η γραπτή αυτή έκθεση είναι σχετικά εύκολη εργασία, καθώς δεν απαιτεί πολύπλοκες φόρμες ή ιδιαίτερη εκπαίδευση για να τις συμπληρώσει κάποιος.

Κλίμακες αξιολόγησης:

Πρόκειται για μία από τις πιο παλιές μεθόδους αξιολόγησης των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για να περιγράψει παράγοντες όπως η ποσότητα και η ποιότητα των εργασιών που εκτελεί ο εργαζόμενος, το κατά πόσο γνωρίζει το αντικείμενο της δουλειάς του, το κατά πόσο συνεργάζεται για την επίτευξη ενός στόχου, την εμπιστοσύνη που αποπνέει ο εργαζόμενος, τις συχνές (ή όχι) απουσίες από το χώρο απασχόλησης και την πρωτοβουλία ενός σημαντικού έργου της επιχείρησης. Όλοι αυτοί οι παράγοντες τοποθετούνται σε μια λίστα και βαθμολογείται ο κάθε υπάλληλος ξεχωριστά. Οι κλίμακες αξιολόγησης είναι εύκολες και δημοφιλείς και δεν απαιτούν ιδιαίτερο χρόνο για τη συμπλήρωσή τους.

Στην περίπτωση των δασκάλων και καθηγητών η αξιολόγηση γίνεται από τους μαθητές/φοιτητές μέσα από ηλεκτρονική εφαρμογή και περιλαμβάνονται ερωτήσεις όπως:

- Έγιναν σαφείς οι στόχοι του μαθήματος;
- Με κλίμακα από το 1 (χειρότερο) έως το 5 (καλύτερο) πόσο αξιολογείται τον καθηγητή σας;

Η καλύτερη επιλογή αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση 360 μοιρών⁶². Σε αυτή τη μορφή ο εργοδότης αντλεί πληροφορίες για τον κάθε εργαζόμενο από προϊσταμένους, υφισταμένους, τους συναδέλφους τους και από τους πελάτες. Έτσι, ο εργοδότης έχει μια γενική εικόνα για τον κάθε εργαζόμενο.

Ενώ, μια κακή επιλογή αξιολόγησης είναι η αυτοαξιολόγηση καθώς πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που τείνουν να υπερεκτιμούν και να είναι επιεικείς με τους εαυτούς τους, γεγονός που δε βοηθάει καθόλου στην πραγματική αξιολόγηση της απόδοσης.

⁶² Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 282-283

2.3.4 ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αμοιβή εργαζομένων περιλαμβάνει οικονομικές απολαβές όπως ο μηνιαίος μισθός, ημερομίσθια, υπερωρίες, κίνητρα, μπόνους αλλά και παροχές όπως η ασφάλιση του εργαζομένου, η άδεια, παροχές δώρων εορτών.

Δημιουργία ανταγωνιστικής πολιτικής αμοιβών:

Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ό,τι οι εργοδότες θα πρέπει να ακολουθούν μια δίκαιη (σύμφωνα με το νόμο) πολιτική αμοιβών⁶³ έναντι των ανταγωνιστών, έτσι οι παρακάτω οδηγίες συμβάλλουν σε αυτό.

- Δικαιοσύνη εντός της επιχείρησης με τη μέθοδο αποτίμησης (αξία) σε κάθε θέση εργασίας
- Τμηματοποίηση των θέσεων σε μισθολογικές κλίμακες
- Έρευνα για το τι μισθοί κυμαίνονται από άλλες επιχειρήσεις σε αντίστοιχες θέσεις.
- Σύγκριση αμοιβών που προσφέρει η επιχείρηση έναντι της άλλης
- Καθορισμός των αμοιβών σε κάθε μισθολογική κλίμακα

Πέρα από τη χρηματική αμοιβή υπάρχει και η μη χρηματική⁶⁴ που αποτελείται από ένα σύμπλεγμα ψυχολογικών αμοιβών, όπως η αναγνώριση και ο σεβασμός από τους υπόλοιπους εργαζομένους, ευκαιρίες αυτοεξέλιξης, κοινωνική θέση, φιλίες, εργασιακή ασφάλεια, έπαινοι και βραβεύσεις.

Παραδείγματα παροχών και δικαιώματα εργαζομένων:

Εταιρικό αυτοκίνητο:

Πολλές εταιρίες παρέχουν στα στελέχη τους αυτοκίνητα τα οποία επιτρέπεται να χρησιμοποιούνται και εκτός ωρών εργασίας. Τα αυτοκίνητα αποτελούν μια οικονομική λύση, αντί αύξηση μισθού καθώς πολλά αυτοκίνητα από αυτά νοικιάζονται.

Δαπάνες:

Όπως οικονομικές ελαφρύνσεις ή εκπτώσεις σε παραστάσεις, γεύματα, μετακινήσεις ακόμα και στην ενεργή συμμετοχή μέλους σε επαγγελματικές ενώσεις.

Ιατρικές υπηρεσίες:

Πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν ιδιωτική ιατρική κάλυψη.

⁶³ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 339

⁶⁴ Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής] σελ. 238-242

Χώροι εστίασης:

Πολλές επιχειρήσεις παρέχουν επιδοτούμενοι ή δωρεάν χώροι εστίασης και γεύματα.

Σύνταξη:

Προγράμματα εισφορών για την οριστική σύνταξη

Απουσία λόγω ασθένειας με απολαβές:

Σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα οι περισσότεροι υπάλληλοι, ακόμα και αν απουσιάσουν, αμείβονται. Υπάρχουν και επιχειρήσεις όμως που επιτρέπει συγκεκριμένο αριθμό αδειών μέσα στο χρόνο.

Διακοπές:

Συνήθως, λειτουργεί ο κανόνας των τριών εβδομάδων για διακοπές.

Στέγαση:

Επιδόματα που παρέχονται σε εργαζομένους που μένουν μακριά από τον τόπο εργασίας τους όπως έξοδα μετακόμισης, αμοιβή μεσιτών.

Δάνεια με χαμηλό επιτόκιο:

Είτε για την αγορά αυτοκινήτου, είτε για την αγορά διαμερίσματος

Δίδακτρα σχολείων:

Χρήματα που δίνονται για την εκπαίδευση των παιδιών των εργαζομένων. Αποτελούν πρόσθετες παροχές ειδικά στην περίπτωση σπουδών στο εξωτερικό.

Άδειες:

Δίνονται άδειες είτε για προσωπικούς λόγους των εργαζομένων, είτε εθνικών εορτών, είτε για επαγγελματικούς λόγους (συνέδριο, σεμινάριο)

Εκπτώσεις αγορών:

Όταν μια επιχείρηση έχει τα δικά της προϊόντα δίνει τη δυνατότητα της εκπτωτικής πολιτικής στους εργαζομένους της για τα δικά της αγαθά.

Δώρα Χριστουγέννων:

Αντί για επιπρόσθετη αμοιβή το δώρο Χριστουγέννων μπορεί να είναι τρόφιμα, ποτά, είδη ένδυσης.

Κίνητρο:

Τα κίνητρα παρέχουν επιπρόσθετα χρήματα στους εργαζομένους όταν καταφέρνουν να επιτύχουν ατομικούς στόχους. Παρ'όλα αυτά, υπάρχουν και ομαδικά κίνητρα όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως μια ομάδα που αν τα καταφέρει αμοίβεται.

2.3.5 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μια επιχείρηση θα πρέπει πάντα να ακολουθεί τις νομικές πολιτικές για την ελευθερία και τις ίσες ευκαιρίες των εργαζομένων χωρίς διακρίσεις. Οι νόμοι και η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων αποτελούν την ηθική, η οποία με τη σειρά της ορίζει τι είναι σωστό, δίκαιο και τι όχι. Η ηθική⁶⁵ είναι βασικό στοιχείο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Παραδείγματα όπως η δωροδοκία ή οι υποσχέσεις που δεν τηρεί ο εργοδότης λειτουργούν αρνητικά για τις επιχειρήσεις και δημιουργούν αρνητικές συνθήκες εργασίας.

Έτσι για την τήρηση της ηθικής τα στελέχη θεσπίζουν κανόνες, δίνοντας το καλό παράδειγμα οι ίδιοι επιβραβεύοντας τους εργαζομένους. Τέλος τα στελέχη θα πρέπει να προσέξουν να μην παγιδευτούν όταν ένας επιχειρηματικός στόχος δεν είναι εφικτός και χρησιμοποιήσουν αθέμιτες πρακτικές για την επίτευξή του.

Ως προς την απόλυση και την παραίτηση:

Τέλος, αποζημίωση λαμβάνει ένας εργαζόμενος όταν τον απολύει⁶⁶ ο εργοδότης του. Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος θέλει να αποχωρήσει (οικειοθελής αποχώρηση) τότε δε λαμβάνει κανένα χρηματικό ποσό. Στην οικειοθελή αποχώρηση πολλοί managers καλούν τους πρώην εργαζομένους τους σε μια συνέντευξη ώστε να κατανοήσουν ποιοι είναι οι λόγοι που αποχώρησαν αν πρόκειται για προσωπικούς ή έχουν σχέση με το εργασιακό περιβάλλον.

⁶⁵ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 407-408

⁶⁶ Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, σελ. 421, 424, 426

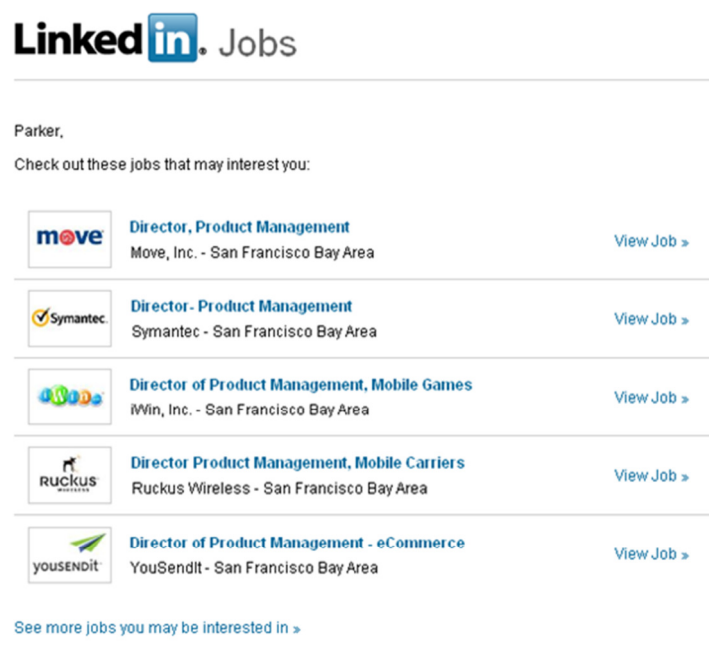
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ HR






3.1.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παραδείγματα προσέλκυσης προσωπικού:

Ανάρτηση ιστοσελίδων εύρεσης εργασίας:



The screenshot shows the LinkedIn Jobs interface. At the top, it says "Parker, Check out these jobs that may interest you:". Below this, there are five job listings, each with a company logo, job title, location, and a "View Job" link.

Company Logo	Job Title	Location	Action
	Director, Product Management	Move, Inc. - San Francisco Bay Area	View Job >
	Director - Product Management	Symantec - San Francisco Bay Area	View Job >
	Director of Product Management, Mobile Games	iWin, Inc. - San Francisco Bay Area	View Job >
	Director Product Management, Mobile Carriers	Ruckus Wireless - San Francisco Bay Area	View Job >
	Director of Product Management - eCommerce	YouSendit - San Francisco Bay Area	View Job >

See more jobs you may be interested in >

Εικόνα 1. LinkedIn: Ηλεκτρονική εφαρμογή εύρεσης εργασίας



Εικόνα 2. Adecco: Ηλεκ. Εφαρμογή εύρεσης εργασίας

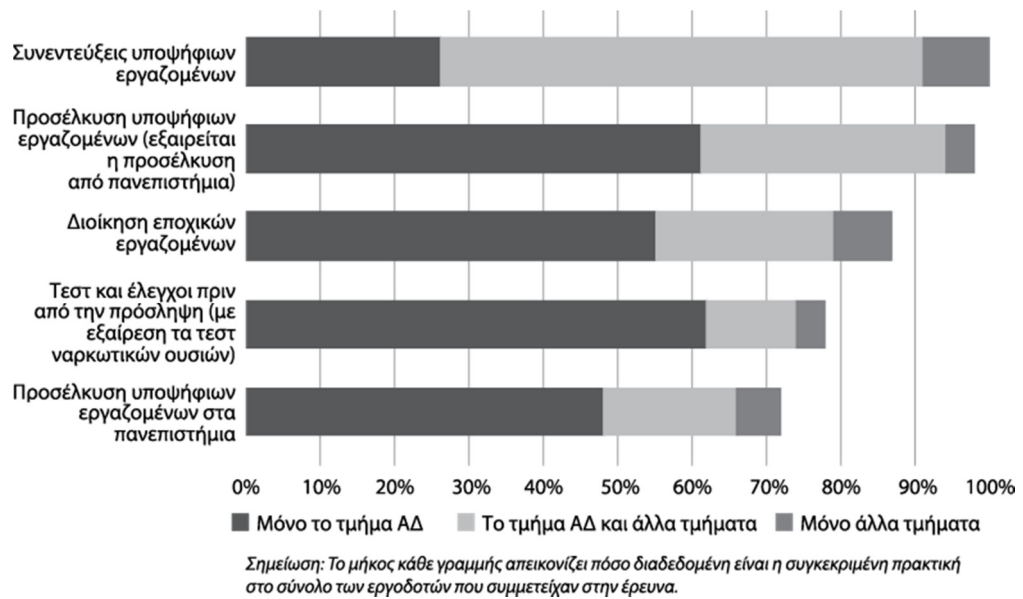
Ανακοίνωση από τα δίκτυα εταιριών με σκοπό οι υποψήφιοι εργαζόμενοι να αποστείλουν το βιογραφικό τους σημείωμα:



Εικόνα 3. Olympic Shipping Management intranet

Ένας άλλος τρόπος, είναι η γνωστοποίηση θέσεων εργασίας σε εφημερίδες.

Προσέλκυση υποψηφίων – Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνέργια με άλλα τμήματα:



Εικόνα 4. HR Department Benchmarks and Analysis 2004, «Employment and Recruiting – Who Handles It?», <http://www.bna.com>

Παραδείγματα περιγραφής θέσεων εργασίας:

Κατά τη διάρκεια προσέλκυσης προσωπικού, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ξεκαθαρίζουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες της κάθε θέσης εργασίας.

Εικόνα 5. Pearson Education Inc.

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Αντιπρόσωπος τηλεπωλήσεων	ΚΩΔΙΚΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: 100001
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ:	ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΞΑΙΡΕΣΗΣ / ΜΗ ΕΞΑΙΡΕΣΗΣ: Μη εξαίρεση
ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ: Πωλήσεις	ΕΕΟΣ: Υπάλληλος πωλήσεων
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Τριτοβάθμια εκπαίδευση	ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Περιφερειακός διευθυντής πωλήσεων
ΤΜΗΜΑ: Ίδιες (In house) πωλήσεις	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ: Βοστώνη
	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: Απρίλιος 2010

ΣΥΝΟΨΗ (Συμπληρώστε μια σύντομη περιγραφή της θέσης εργασίας).
Ο υπάλληλος σε αυτή τη θέση είναι υπεύθυνος για την πώληση πανεπιστημιακών εγχειριδίων, λογισμικού και πολυμέσων σε διδάσκοντες, μέσω εισερχόμενων και εξερχόμενων τηλεφωνικών κλήσεων, καθώς και για τη διαμόρφωση στρατηγικών για τις πωλήσεις που ανταποκρίνονται σε δεδομένους στόχους πωλήσεων σε συγκεκριμένες περιοχές μικρότερων κολεγίων και πανεπιστημίων. Επιπρόσθετα, το άτομο σε αυτή τη θέση θα είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία ενός καθορισμένου αριθμού συντακτικών υποδείξεων και για την ενημέρωση των εκδοτών σχετικά με την ανταπόκριση και τις τάσεις της αγοράς που παρατηρούνται στην περιοχή της αρμοδιότητάς του.

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Οικονομικό εύρος (προϋπολογισμός ή/και μεικτά έσοδα)
Το άτομο σε αυτή τη θέση είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία μεικτών εσόδων ύψους 2 εκ. δολ. περίπου, για τη συμμόρφωση των δαπανών με τον προϋπολογισμό ύψους 4 χιλ. δολ., καθώς και για τη διαχείριση του κονδυλίου δειγματοληψιών μεγέθους 10.000 μονάδων.
Αρμοδιότητες επιστασίας (άμεσες και έμμεσες)
Ουδεμία
Λοιπά

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑ (Οι γνώσεις και η πείρα που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας)
Σχετική εργασιακή πείρα
Λαμβάνεται υπόψη προηγούμενη πείρα σε δραστηριότητες πωλήσεων ή εκδόσεων. Επιθυμητή η πείρα ενός τουλάχιστον έτους σε επιχείρηση και ιδιαίτερα σε τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ή σε άλλο τμήμα διοίκησης με ευρεία γνώση των εταιρικών προϊόντων και υπηρεσιών.
Τυπική εκπαίδευση ή ισοδύναμα
Δίπλωμα προπτυχιακού επιπέδου με άριστες ακαδημαϊκές επιδόσεις ή ισοδύναμη εργασιακή πείρα.
Προσόντα
Απαραίτητως άριστα προσόντα οργάνωσης και πειθούς. Απαραίτητα επίσης τα άριστα προσόντα σχετικά με γραπτή και προφορική επικοινωνία καθώς και με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.
Λοιπά
Θεμιτή η περιορισμένη πείρα επαγγελματικών ταξιδιών (περίπου 5%)

(συνεχίζεται)

(συνέχεια)

ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ (Αναφέρετε κατά σειρά σπουδαιότητας και προσδιορίστε τη χρονική διάρκεια κάθε επιμέρους καθήκοντος)

Διεύθυνση πωλήσεων – 60%

- Επίτευξη ποσοτικών στόχων για τη δεδομένη περιοχή των μικρών κολεγίων και πανεπιστημίων.
- Καθορισμός προτεραιοτήτων και στρατηγικών πωλήσεων για την περιοχή και σύνταξη σχεδίου για την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών.
- Διεξαγωγή 15-20 συνεντεύξεων ανά ημέρα με καθηγητές κατά τη διάρκεια ενός έτους ακαδημαϊκών πωλήσεων με στόχο την κάλυψη των παραπάνω προτεραιοτήτων.
- Διενέργεια παρουσιάσεων προϊόντων (βιβλίων, λογισμικού και ιστοσελίδων). Αποτελεσματική κατανόηση της οπτικής που έχει ο συγγραφέας σχετικά με τους κυριότερους τίτλους. Διενέργεια συνεντεύξεων πωλήσεων με χρήση του μοντέλου PPS. Συστηματική εξέταση των βιβλίων και της σχετικής τεχνολογίας.
- Χρήση τεχνικών και στρατηγικών τηλεφωνικών πωλήσεων.
- Αποστολή δειγμάτων προϊόντων στο κατάλληλο ακαδημαϊκό προσωπικό με προσεκτικά σχεδιασμένη χρήση του προϋπολογισμού για τα δείγματα.
- Παρακολούθηση της υιοθέτησης προϊόντων πρώτης έκδοσης.
- Διαπραγμάτευση τυπικών εκδόσεων και ειδικών συμφωνιών εκδόσεων στα πλαίσια των εταιρικών κατευθυντήριων αρχών.
- Ανάλυση πρωτοβουλιών και διενέργεια προσωπικών παρουσιάσεων και ενημερωτικών επισκέψεων στα ακαδημαϊκά τμήματα όπου αυτό κρίνεται κατάλληλο για τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων με προσεκτική χρήση του προϋπολογισμού ταξιδιών. Επίσης χρήση ιδίων πόρων για την επίτευξη των στόχων πωλήσεων στην περιοχή αρμοδιότητας.
- Σχεδιασμός και πραγματοποίηση –εντός της περιοχής αρμοδιότητας– ειδικών εκδηλώσεων πωλήσεων και εκθέσεων βιβλίου.
- Σχεδιασμός και πραγματοποίηση διαφημιστικών εκστρατειών και αποστολής στοχευόμενων ηλεκτρονικών μηνυμάτων.

Εκδόσεις (επιμέλεια/προώθηση) – 25%

- Έλεγχος, παρακολούθηση και σύναψη έργων επιμέλειας.
- Συγκέντρωση πληροφοριών και αποκρίσεων από την αγορά και κοινοποίηση στους συνεργάτες.

Διαχείριση περιοχής αρμοδιότητας – 15%

- Παρακολούθηση και καταγραφή κάθε διενεργηθείσας και εκκρεμούς συμφωνίας σε ειδική βάση δεδομένων.
- Τήρηση αρχείου συνεντεύξεων πωλήσεων και διενεργηθεισών επιλογών προϊόντων σε ειδική βάση δεδομένων.
- Στρατηγική διαχείριση του λειτουργικού προϋπολογισμού.
- Υποβολή σχεδίων δρομολογίων, προγραμματισμού πωλήσεων και προβλέψεων πωλήσεων.
- Παροχή υψηλών υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών και σύναψη σχέσεων με βιβλιοπωλεία στην περιοχή αρμοδιότητας.

Αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων για τη συγκεκριμένη θέση:

Καθορισμός της στρατηγικής χρήσης του προϋπολογισμού δειγμάτων, ώστε αυτός να διχοτεύεται στους τομείς που αποφέρουν υψηλά έσοδα, τα οποία υπερκαλύπτουν τους στόχους πωλήσεων.

Καθορισμός τομέων όπου προσωπικές παρουσιάσεις και ειδικές εκδηλώσεις θεωρούνται περισσότερο αποτελεσματικές για την αύξηση των πωλήσεων.

Υποβλήθηκε από: Jim Smith, περιφερειακός διευθυντής πωλήσεων	Ημερομηνία: 10 Απριλίου 2007
Έγκριση:	Ημερομηνία:
Ανθρώπινο δυναμικό:	Ημερομηνία:
Εταιρική αμοιβή:	Ημερομηνία:

ΕΝΤΥΠΟ ΑΝΑΓΓΕΛΙΑΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παρακαλούμε συμπληρώστε όλα τα σχετικά πεδία και επιστρέψτε το έντυπο με e-mail (JobForm@bigCo.com) ή φαξ (στο 123-456-7890).

Ημερομηνία αναγγελίας _____

Προθεσμία υποβολής ενδιαφέροντος _____

Είδος απασχόλησης: Θερινή _____ Μερική _____ Πλήρης _____

Τίτλος της κενής θέσης _____

Εργοδότης _____ Τμήμα _____

Διεύθυνση εργασίας _____

Ιστότοπος _____

Μισθολογική κλίμακα _____ Βάρδιες/ωράριο _____ Αριθμός κενών θέσεων _____

Σύντομη περιγραφή της θέσης _____

Απαιτούμενα χαρακτηριστικά: Απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες _____

Επιθυμητές δεξιότητες και ικανότητες _____

Πώς να υποβάλετε την αίτηση: Με φαξ ή e-mail το αργότερο μέχρι _____ .

Παρακαλούμε βεβαιωθείτε ότι το Τμήμα ΑΔ διαθέτει πρόσφατο αντίγραφο του βιογραφικού σας.

Η επιλογή θα γίνει από _____ .

Παράδειγμα ανάλυσης θέσης εργασίας:

Υπόδειγμα: Ανάλυση Θέσης Εργασίας

S&M 3. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING MANAGER)	
Καθήκοντα:	Προσόντα:
<ul style="list-style-type: none">▶ Αναπτύσσει, προτείνει και εφαρμόζει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους Μάρκετινγκ, σχέδια, προγράμματα και προϋπολογισμούς.▶ Διευθύνει και ελέγχει την έρευνα αγοράς, την ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων, καθώς και την τιμολογιακή πολιτική και τις διαφημιστικές ενέργειες.▶ Διατηρεί την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ.	<ul style="list-style-type: none">▶ Πτυχίο Πανεπιστημίου και εκτενής επαγγελματική εκπαίδευση.▶ Συνήθως 10-15 χρόνια επαγγελματική εμπειρία στο Μάρκετινγκ, εκ των οποίων τα 4 σε επίπεδο προϊσταμένου.▶ Πολύ καλή γνώση Αγγλικών
Τυπικά αναφέρεται σε:	Γενικό Διευθυντή / Διευθύνοντα Σύμβουλο ή Εμπορικό Διευθυντή
Τυπικά επιβλέπει:	2 Διευθυντές Ομάδας Προϊόντων (Group Product Manager)/ Διευθυντές Προϊόντος (Product Managers) και τους υφιστάμενους τους (5-8)

Πηγή: epistimonikomarketing.gr

Ανάλυση Θέσης Εργασίας.

23

3.1.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Βασικά εργαλεία επιλογής εργαζομένων:

Παράδειγμα δομημένης συνέντευξης:

<p>Ικανότητα: διαπροσωπικές δεξιότητες</p> <p>Ορισμός της ικανότητας όσον αφορά διαπροσωπικές δεξιότητες: Δείχνει κατανόηση, ευγένεια, αβρότητα, ενσυναίσθηση και ενδιαφέρον· αναπτύσσει και διατηρεί σχέσεις· ικανός να αντιμετωπίσει ανθρώπους που είναι δύσκολοι, εχθρικοί ή εκνευρισμένοι· τα πηγαίνει καλά με ανθρώπους από διάφορα υπόβαθρα και σε διάφορες καταστάσεις· είναι ευαίσθητος στις ατομικές διαφορές.</p>		
<p>Αρχικές ερωτήσεις της συνέντευξης: Περιγράψτε μια κατάσταση στην οποία κληθήκατε να αντιμετωπίσετε ανθρώπους που ήταν αναστατωμένοι εξαιτίας κάποιου προβλήματος. Ποιες συγκεκριμένες ενέργειες κάνατε; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα της στάσης σας;</p>		
Επίπεδο αναφοράς	Ορισμός επιπέδου	Παραδείγματα επιπέδου
5 (Υψηλό)	Συνάπτει και συντηρεί αρμονική εργασιακή σχέση με τη διοίκηση, τους συναδέλφους του, τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός επιχείρησης και τους πελάτες. Εκδηλώνει ευγενική συμπεριφορά όταν συζητά και ανταλλάσσει πληροφορίες ή όταν αποσπά εξαιρετικά ευαίσθητες ή αμφιλεγόμενες πληροφορίες από ανθρώπους που διστάζουν να τις εκμυστηρευτούν. Αντιμετωπίζει αποτελεσματικά καταστάσεις που εμπεριέχουν υψηλό βαθμό έντασης ή δυσφορίας και όπου συμμετέχουν άνθρωποι που εκδηλώνουν υψηλό βαθμό εχθρότητας ή ενόχλησης.	Παρουσιάζει αμφιλεγόμενα ευρήματα με πολύ ευγενικό τρόπο σε μέλη της ανώτερης διοίκησης όσον αφορά π.χ. τα μειονεκτήματα και τις ελλείψεις του νέου συστήματος υπολογιστών, του λογισμικού και του σχετικού εξοπλισμού.
4		Παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο σε διαφορές που αφορούν το σχεδιασμό/αρχιτεκτονική του συστήματος, τη φύση και τις δυνατότητες των συστημάτων διαχείρισης δεδομένων, τις κατανομές των πόρων του συστήματος ή άλλα εξίσου αμφιλεγόμενα/ευαίσθητα ζητήματα.
3	Συnergάζεται αρμονικά με τη διοίκηση, τους συναδέλφους του και τους πελάτες σε βραχυπρόθεσμα project. Εκδηλώνει ευγενική συμπεριφορά όταν συζητά και ανταλλάσσει πληροφορίες ή όταν αποσπά μετρίως ευαίσθητες ή αμφιλεγόμενες πληροφορίες από ανθρώπους που διστάζουν να τις εκμυστηρευτούν. Αντιμε-	Παρέχει αποτελεσματικές οδηγίες σε εκνευρισμένους πελάτες με ευγένεια και αβρότητα. Παρέχει τεχνικές συμβουλές στους πελάτες και το κοινό για διάφορους τύπους τεχνολογικού εξοπλισμού, π.χ. για τα συστήματα επικοινωνίας ή ασφάλειας και για τις διαδικασίες διαχείρισης πληροφοριών και αναλύσεων.
	πίζει αποτελεσματικά καταστάσεις που εμπεριέχουν μέσο βαθμό έντασης ή δυσφορίας και όπου συμμετέχουν άνθρωποι που εκδηλώνουν μέσο βαθμό εχθρότητας ή ενόχλησης.	
2		Εξοικειώνει τους νέους υπαλλήλους με τις διοικητικές διαδικασίες και τα συστήματα του γραφείου.
1 (Χαμηλό)	Συnergάζεται αρμονικά με τη διοίκηση, τους συναδέλφους του και τους πελάτες σε σύντομης διάρκειας επαφές. Εκδηλώνει ευγενική συμπεριφορά όταν συζητά και ανταλλάσσει πληροφορίες ή όταν αποσπά πληροφορίες που δεν είναι ευαίσθητες ή αμφιλεγόμενες από ανθρώπους πρόθυμους να τις δώσουν. Αντιμετωπίζει αποτελεσματικά καταστάσεις που εμπεριέχουν ελάχιστη ή καθόλου ένταση, δυσφορία, εχθρότητα ή ενόχληση.	Ανταποκρίνεται με ευγένεια στις γενικές ερωτήσεις των πελατών. Υποδέχεται και βοηθά τους επισκέπτες που συμμετέχουν σε συνάντηση με στελέχη της εταιρείας.

Επιπρόσθετες ερωτήσεις κατά τη διεξαγωγή συνεντεύξεων:

- Τι σας αρέσει περισσότερο στη δουλειά σας και αποφασίσατε να ακολουθήσετε καριέρα σ' αυτό το αντικείμενο;
- Υπάρχει κάποιο στοιχείο που να σας άρεσε στην προηγούμενη δουλειά σας;
- Κάτι που δε σας άρεσε;
- Τι προβλήματα αντιμετωπίσατε στην παρελθούσα δουλειά σας;
- Μπορείτε να αναφέρετε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την προηγούμενη εργασία σας;
- Κάτω από ποιές συνθήκες αφήσατε την προηγούμενη εργασία σας;
- Ειδοποιήθηκε άμεσα ο εργοδότης σας για την αποχώρησή σας, ώστε να βρει γρήγορα αντικαταστάτη;
- Γιατί να προσλάβουμε εσάς;
- Τι προσδοκίες έχετε από εμάς;
- Μπορείτε να μας αναφέρεται ένα πράγμα που δε θα κάνετε στην επόμενη δουλειά σας;
- Αναφέρεται δυνατά και αδύνατα στοιχεία του χαρακτήρα σας.
- Πιστεύεται ότι ο προϊστάμενος μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων σας;
- Πώς αξιολογούσε την απόδοσή σας ο προηγούμενος προϊστάμενός σας;
- Τι θα άλλαζατε στον προηγούμενο προϊστάμενό σας;
- Ποιοί είναι οι επόμενοι επαγγελματικοί σας στόχοι;
- Πώς αυτοί οι στόχοι θα εκπληρωθούν στην εταιρία μας;
- Τι κάνετε την τελευταία φορά με μία εντολή στην οποία διαφωνούσατε;
- Προτιμάτε να εργάζεστε ατομικά ή σε ομάδα;
- Τι σας έδινε κίνητρο στην προηγούμενη δουλειά σας;
- Θεωρείτε ότι η πρόοδός σας ήταν αντιπροσωπευτική των ικανοτήτων σας;
- Υπάρχουν απορίες για τα καθήκοντα της θέσης εργασίας;
- Πώς μπορείτε να ανταποκριθείτε στα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης;

Τι δεν πρέπει να ρωτούν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού κατά την διεξαγωγή συνεντεύξεων:

Προσωπικές ερωτήσεις όπως για παράδειγμα το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα αλλά και προβλήματα υγείας ή αναπηρίες. Επίσης, αν σκέφτονται μελλοντικά να γίνουν γονείς.

Άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού είναι τα τεστ (που αφορούν τη μνήμη, την κριτική σκέψη, επαγγελματικά ενδιαφέροντα αλλά και την προσωπικότητα του ατόμου), ιατρικές εξετάσεις (σωματικές και ψυχολογικές).

Πέρα από αυτά τα κριτήρια και τα προσόντα των εργαζομένων, σημαντικό ρόλο παίζει η συστατική επιστολή. Σε αυτή την επιστολή περιγράφεται ο υποψήφιος αν είναι κατάλληλος για τη θέση αυτή ή όχι από τους παλαιότερους προϊσταμένους και συναδέλφους του.

Παράδειγμα συστατικής επιστολής:

(Βεβαιωθείτε ότι ο υποψήφιος σας έχει παραχωρήσει άδεια προτού προχωρήσετε σε έλεγχο συστάσεων)

Όνομα
υποψηφίου _____

Όνομα του παρόχου
της σύστασης _____

Όνομα
επιχείρησης _____

Περίοδος απασχόλησης
Από: _____ Έως: _____

Θέση
(Θέσεις) _____

Μισθολογική
εξέλιξη _____

Αιτία
αποχώρησης _____

Εξηγήστε το σκοπό του τηλεφωνήματός σας και επαληθεύστε τις παραπάνω πληροφορίες μιλώντας με τον προϊστάμενο (μην ξεχάσετε να επιβεβαιώσετε την αιτία της αποχώρησης).

1. Περιγράψτε το είδος της εργασίας για το οποίο ήταν υπεύθυνος ο υποψήφιος.

2. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις του υποψηφίου με τους συναδέλφους του, τους υφισταμένους (εάν είχε) και τους προϊστάμενους του;

3. Ως εργαζόμενος είχε θετική ή αρνητική συμπεριφορά; Παρακαλώ επεξηγήστε.

4. Πώς θα περιγράφατε την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας του πρώην υπαλλήλου σας;

5. Ποια ήταν τα πλεονεκτήματά του;

6. Ποια ήταν τα αδύναμα σημεία του;

7. Πώς θα αξιολογούσατε συνολικά τον υποψήφιο;

8. Θα τον συστήνατε για αυτή τη θέση; Αιτιολογήστε παρακαλώ την απάντησή σας.

9. Θα ήσασταν διατεθειμένος να επαναπρολάβετε τον υποψήφιο; Γιατί ναι, ή γιατί όχι;

Έχετε να κάνετε κάποιο συμπληρωματικό σχόλιο;

Εικόνα 6. SHRM Sample: Sample HR forms, 2004

Όταν η διοίκηση μιας επιχείρησης χρειαστεί νέο προσωπικό τότε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα προσπαθήσει να προσελκύσει νέους εργαζομένους έχοντας τα στελέχη περιγράψουν πρώτα τη θέση εργασίας. Στη συνέχεια, ακολουθεί η επιλογή εκείνου του ατόμου που θα παρέχει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά. Μετά ακολουθεί η εκπαίδευση του εργαζομένου.

Εδώ, θα πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι χρησιμοποιείτε άλλη μέθοδο εκπαίδευσης για άτομα που διαθέτουν εμπειρία και άλλη γι' αυτούς που δε διαθέτουν.

3.1.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Είτε στους νέους εργαζομένους, είτε στους παλαιότερους πραγματοποιείτε συστηματική αξιολόγηση ούτως ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Μέθοδοι αξιολόγησης:

- Ετήσιες ή εξαμηνιαίες εκθέσεις
- Κλίμακες αξιολόγησης
- Γραφική κλίμακα

Οδηγίες: Οι αντικειμενικές αξιολογήσεις βοηθούν το διδακτικό προσωπικό να διαπιστώσει τα θετικά και αρνητικά σημεία της διδασκαλίας και να βελτιώσει τον τρόπο παράδοσης των μαθημάτων. Βαθμολογήστε τον διδάσκοντα με βάση τα οκτώ κριτήρια που παρατίθενται. Η βαθμολογική κλίμακα είναι από το 1 μέχρι το 7: 7 = άριστος, 4 = μέτριος και 1 = πρέπει να βελτιωθεί. Σημειώστε «X» δίπλα στα κριτήρια που δεν έχουν εφαρμογή.

Κριτήρια αξιολόγησης

- _____ (1) Ο διδάσκων ερχόταν προετοιμασμένος στο μάθημα.
- _____ (2) Ο διδάσκων ερχόταν προετοιμασμένος στο μάθημα. Η διδακτέα ύλη συμβάδιζε με τους στόχους του μαθήματος.
- _____ (3) Ο διδάσκων ερχόταν προετοιμασμένος στο μάθημα. Ο διδάσκων με βαθμολόγησε δίκαια.
- _____ (4) Ο διδάσκων σχεδίαζε και οργάνωνε με επιμέλεια το μάθημά του.
- _____ (5) Ο διδάσκων ήταν διαθέσιμος στους φοιτητές κατά τις ώρες γραφείου που είχε ανακοινώσει.
- _____ (6) Ο διδάσκων απαντούσε εγκαίρως στις ερωτήσεις που του υπέβαλλε μέσω e-mail.
- _____ (7) Με κριτήριο τις γνώσεις και/ή την εμπειρία του, ο διδάσκων είχε τα προσόντα να διδάξει το συγκεκριμένο μάθημα.
- _____ (8) Συνολικά, τι βαθμό θα δίνετε στο μάθημά του;

Εικόνα 7. Αξιολόγηση διδακτικού προσωπικού από φοιτητές

Απόσπασμα εντύπου βαθμολόγησης απόδοσης

Όνομα εργαζομένου _____ Επίπεδο: Νέος εργαζόμενος

Όνομα προϊσταμένου _____

Βασικές αρμοδιότητες

1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____

Συμπεριφορική αξιολόγηση ικανοτήτων

Επικοινωνία

1	2	3	4	5
<p>Κατώτερος των προσδοκιών</p> <p>Ακόμα και με καθοδήγηση, δεν καταφέρνει να διεκπεραιώσει απλές μορφές επικοινωνίας (π.χ. συμπλήρωση εντύπων, γραφική εργασία, τήρηση αρχείων) με ταχύτητα και ακρίβεια- τα προϊόντα χρειάζονται έστω και λίγες διορθώσεις.</p> <p>Ακόμα και με καθοδήγηση, δεν καταφέρνει να προσαρμόσει το ύφος και τον τρόπο εργασίας του και να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα μέσα προκειμένου να παρέχει απλές πληροφορίες.</p>	<p>Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες</p> <p>Με καθοδήγηση, καταφέρνει να διεκπεραιώσει απλές μορφές επικοινωνίας (π.χ. συμπλήρωση εντύπων, γραφική εργασία και τήρηση αρχείων) με ταχύτητα και ακρίβεια- τα προϊόντα απαιτούν έστω και λίγες διορθώσεις.</p> <p>Με καθοδήγηση, προσαρμόζει το ύφος, και τον τρόπο εργασίας του και χρησιμοποιεί τα κατάλληλα μέσα προκειμένου να παρέχει απλές πληροφορίες.</p>	<p>Υποδειγματικός εργαζόμενος</p> <p>Είναι ικανός, ενεργώντας ανεξάρτητα, να διεκπεραιώνει διάφορες μορφές επικοινωνίας, όπως έντυπα, γραφική εργασία και τήρηση αρχείων, με ταχύτητα, ενάργεια, σαφήνεια και ακρίβεια. Τα προϊόντα απαιτούν ελάχιστα ή και καθόλου διορθώσεις.</p> <p>Προσαρμόζει από μόνος του τη μορφή και τον τρόπο εργασίας του και χρησιμοποιεί τα κατάλληλα μέσα προκειμένου να παρέχει πληροφορίες.</p>		

Οργανωσιακή τεχνολογία

1	2	3	4	5
<p>Κατώτερος των προσδοκιών</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>	<p>Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>	<p>Υποδειγματικός εργαζόμενος</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>		

Ατομική αποτελεσματικότητα

1	2	3	4	5
<p>Κατώτερος των προσδοκιών</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>	<p>Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>	<p>Υποδειγματικός εργαζόμενος</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>		

Ομαδική εργασία

1	2	3	4	5
<p>Κατώτερος των προσδοκιών</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>	<p>Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>	<p>Υποδειγματικός εργαζόμενος</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>		

Επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

1	2	3	4	5
<p>Κατώτερος των προσδοκιών</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>	<p>Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>	<p>Υποδειγματικός εργαζόμενος</p> <p><Εδώ σημειώστε τα πρότυπα απόδοσης></p>		

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Επίτευγμα 1:

1	2	3	4	5
<p>Μικρή επίδραση</p> <p>Η αποδοτικότητα ή η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών παρέμεινε στα ίδια επίπεδα ή βελτιώθηκε οριακά.</p> <p>Η ποιότητα των προϊόντων παρέμεινε η ίδια ή βελτιώθηκε ελάχιστα.</p>	<p>Μέτρια επίδραση</p> <p>Η αποδοτικότητα ή η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών βελτιώθηκε αρκετά.</p> <p>Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώθηκε αρκετά.</p>	<p>Υψηλή επίδραση</p> <p>Η αποδοτικότητα ή η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών βελτιώθηκε θεαματικά.</p> <p>Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώθηκε θεαματικά.</p>		

Επίτευγμα 2:

1	2	3	4	5
<p>Μικρή επίδραση</p> <p>Η αποδοτικότητα ή η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών παρέμεινε στα ίδια επίπεδα ή βελτιώθηκε οριακά.</p> <p>Η ποιότητα των προϊόντων παρέμεινε η ίδια ή βελτιώθηκε ελάχιστα.</p>	<p>Μέτρια επίδραση</p> <p>Η αποδοτικότητα ή η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών βελτιώθηκε αρκετά.</p> <p>Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώθηκε αρκετά.</p>	<p>Υψηλή επίδραση</p> <p>Η αποδοτικότητα ή η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών βελτιώθηκε θεαματικά.</p> <p>Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώθηκε θεαματικά.</p>		

Περιγραφή

Τομείς που χρήζουν βελτίωσης	Ενέργειες	Ημερομηνία ολοκλήρωσης

Υπογραφή προϊσταμένου _____ Ημερομηνία _____

Υπογραφή εργαζομένου _____ Ημερομηνία _____

Υπογράφοντας το έντυπο αυτό, ο εργαζόμενος δηλώνει ότι έλαβε γνώση της αξιολόγησης, αλλά όχι ότι συμφωνεί κατ' ανάγκη και με το περιεχόμενό της.

- Εναλλασσόμενη κατάταξη

Σε αυτή τη μέθοδο γίνεται διάκριση μεταξύ των καλύτερων και χειρότερων εργαζομένων.

Η ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΗΣ ΕΝΑΛΛΑΣΣΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ	
Αξιολόγηση βάσει του χαρακτηριστικού: _____	
Καταγράψτε τα ονόματα όλων των εργαζομένων που θέλετε να κατατάξετε με βάση το χαρακτηριστικό που αποτελεί το αντικείμενο της αξιολόγησης. Σημειώστε το όνομα του εργαζομένου που έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία στη γραμμή 1 και το όνομα εκείνου με τη χαμηλότερη βαθμολογία στη γραμμή 20. Στη συνέχεια σημειώστε τον εργαζόμενο με τη δεύτερη υψηλότερη βαθμολογία στη γραμμή 2, και τον εργαζόμενο με τη δεύτερη χαμηλότερη βαθμολογία στη γραμμή 19 κ.λπ. Συνεχίστε μέχρι να κατατάξετε όλους τους εργαζομένους.	
Εργαζόμενος με την υψηλότερη βαθμολογία	
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____
Εργαζόμενος με τη χαμηλότερη βαθμολογία	

- Κλίμακα αξιολόγησης

Έντυπο αξιολόγησης υποψηφίου				
Συνεντευκτής _____	Ημερομηνία _____			
Όνομα υποψηφίου _____	Θέση _____			
Βαθμολογία				
Τα έντυπα αξιολόγησης υποψηφίου πρέπει να συμπληρώνονται από το συνεντευκτή για τη βαθμολόγηση των συνολικών προσόντων σχετικά με την αιτούμενη θέση. Ο συνεντευκτής πρέπει κάτω από κάθε επικεφαλίδα να βαθμολογήσει τον υποψήφιο σύμφωνα με τη βαθμολογική κλίμακα και να σημειώνει συγκεκριμένα σχόλια που αφορούν τη θέση εργασίας. Οι βαθμοί στο σύστημα βαθμολόγησης έχουν ως εξής:				
5 - Εξαιρετικός	4 - Άνω του μετρίου	3 - Μέτριος	2 - Ικανοποιητικός	1 - Μη ικανοποιητικός
Εκπαίδευση – Κατέχει ο υποψήφιος τα απαιτούμενα προσόντα ως προς την εκπαίδευση ή την κατάρτισή του για τη συγκεκριμένη θέση;				
Βαθμός: 1 2 3 4 5				
Σχόλια:				
Προγενέστερη εργασιακή πείρα – Έχει αποκτήσει ο υποψήφιος ανάλογες δεξιότητες ή προσόντα μέσω προγενέστερης εργασιακής πείρας;				
Βαθμός: 1 2 3 4 5				
Σχόλια:				
Τεχνικά προσόντα / πείρα – Έχει ο υποψήφιος τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση;				
Βαθμός: 1 2 3 4 5				
Σχόλια:				
Προφορική επικοινωνία – Πώς ήταν οι επικοινωνιακές δεξιότητες του υποψηφίου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, δηλαδή η γλώσσα του σώματος και οι απαντήσεις που έδινε στις ερωτήσεις;				
Βαθμός: 1 2 3 4 5				
Σχόλια:				
Ενθουσιασμός του υποψηφίου – Πόσο ενθουσιασμού επέδειξε ο υποψήφιος ως προς τη θέση και την εταιρεία;				
Βαθμός: 1 2 3 4 5				
Σχόλια:				
Γνώση της εταιρείας – Είχε κάνει έρευνα ο υποψήφιος σχετικά με την εταιρεία πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης;				
Βαθμός: 1 2 3 4 5				
Σχόλια:				
Ομαδικό πνεύμα και διαπροσωπικές δεξιότητες – Επέδειξε ο υποψήφιος, μέσω των απαντήσεων που έδωσε, υψηλό ομαδικό πνεύμα και ικανοποιητικές δεξιότητες στη διαπροσωπική επικοινωνία;				
Βαθμός: 1 2 3 4 5				
Σχόλια:				

- Σύγκριση κατά ζεύγη

Σε αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης συγκρίνονται οι εργαζόμενοι κατά ζεύγη ως προς την απόδοση. Όπου το σύμβολο + είναι ο πιο αποδοτικός εργαζόμενος και όπου το σύμβολο – ο λιγότερο αποδοτικός.

ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ «ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»						ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ «ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ»					
Εργαζόμενος υπό αξιολόγηση:						Εργαζόμενος υπό αξιολόγηση:					
Σε σύγκριση με:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José	Σε σύγκριση με:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B Maria	-		-	-	-	B Maria	+		-	+	+
Γ Chuck	-	+		+	-	Γ Chuck	+	+		-	+
Δ Diane	+	+	-		+	Δ Diane	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	

↑

Η Maria συγκέντρωσε την υψηλότερη βαθμολογία εδώ.

↑

Ο Art συγκέντρωσε την υψηλότερη βαθμολογία εδώ.

Χρήσιμες πρακτικές για τη λήψη σωστών αποτελεσμάτων αξιολόγησης:

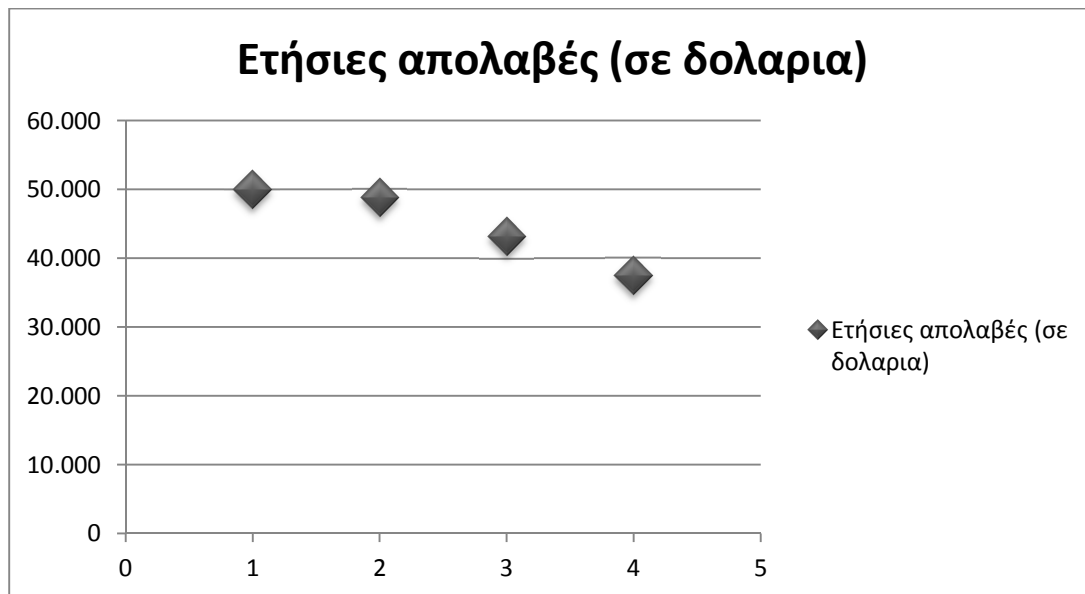
- Η αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται στις αρμοδιότητες που αναφέρονται στην ανάλυση της θέσης εργασίας.
- Ενημέρωση στελεχών για τις προσδοκίες που αναμένουν από το προσωπικό.
- Ίδια διαδικασία αξιολόγησης για όλους τους εργαζομένους.
- Τα στελέχη που ασχολούνται με την αξιολόγηση, πράγματι παρατήρησαν κάθε εργαζόμενο ως προς την εργασία του.
- Αποδοχή ενστάσεων στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος θεωρηθεί αδικημένος.
- Διατήρηση αρχείου με τα αποτελέσματα αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου.
- Συζήτηση ανάμεσα στα στελέχη με τους υπαλλήλους για τον τρόπο με τον οποίο οι δεύτεροι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

3.1.4 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΛΑΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ

Η αμοιβή των εργαζομένων πέρα από χρηματικές απολαβές (ο μηνιαίος μισθός, ημερομίσθια, υπερωρίες) περιλαμβάνει και τις μη χρηματικές (κίνητρα, μόνους, ασφάλιση, άδεια, παροχές δώρων εορτών, βραβεύσεις, αυτοεξέλιξη, ευκαιρίες).

Παράδειγμα καμπύλης αμοιβών:

A/A	Κατάταξη	Ετήσιες απολαβές (σε δολαρια)
1	Δ/ντης marketing	50.000
2	Προϊστάμενος HR	48.800
3	Λογιστής	43.200
4	Υπάλληλος IT	37.500



Παράδειγμα σύγκρισης παροχών:

Παροχές	Ποσοστό εργοδοτών που προσφέρουν τις παροχές έτος 2002	Ποσοστό εργοδοτών που προσφέρουν τις παροχές έτος 2009
Κάλυψη δαπάνης συνταγογραφούμενων φαρμάκων	95	92
Κάλυψη ιατρικών δαπανών	76	68
Ασφάλιση ζωής και ψυχικής υγείας	70	80
Διακοπές	80	85
Άδειες	85	87
Δώρα εορτών	80	76

3.1.5 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΓΙΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΙΣΟΤΗΤΑΣ

Κανένας εργοδότης δε θα ήθελε μέσα στην εταιρία του να παραπονιέται το προσωπικό του για εφαρμογή μη ισάξιας αντιμετώπισης. Έτσι, βασικές έννοιες όπως η ηθική, η νομοθεσία και η ισότητα πρέπει να διατηρούνται για την ευνοϊκή λειτουργία της επιχείρησης.

Εφαρμογή τεστ εργασιακού περιβάλλοντος στους εργαζόμενους για την διεξαγωγή συμπερασμάτων:

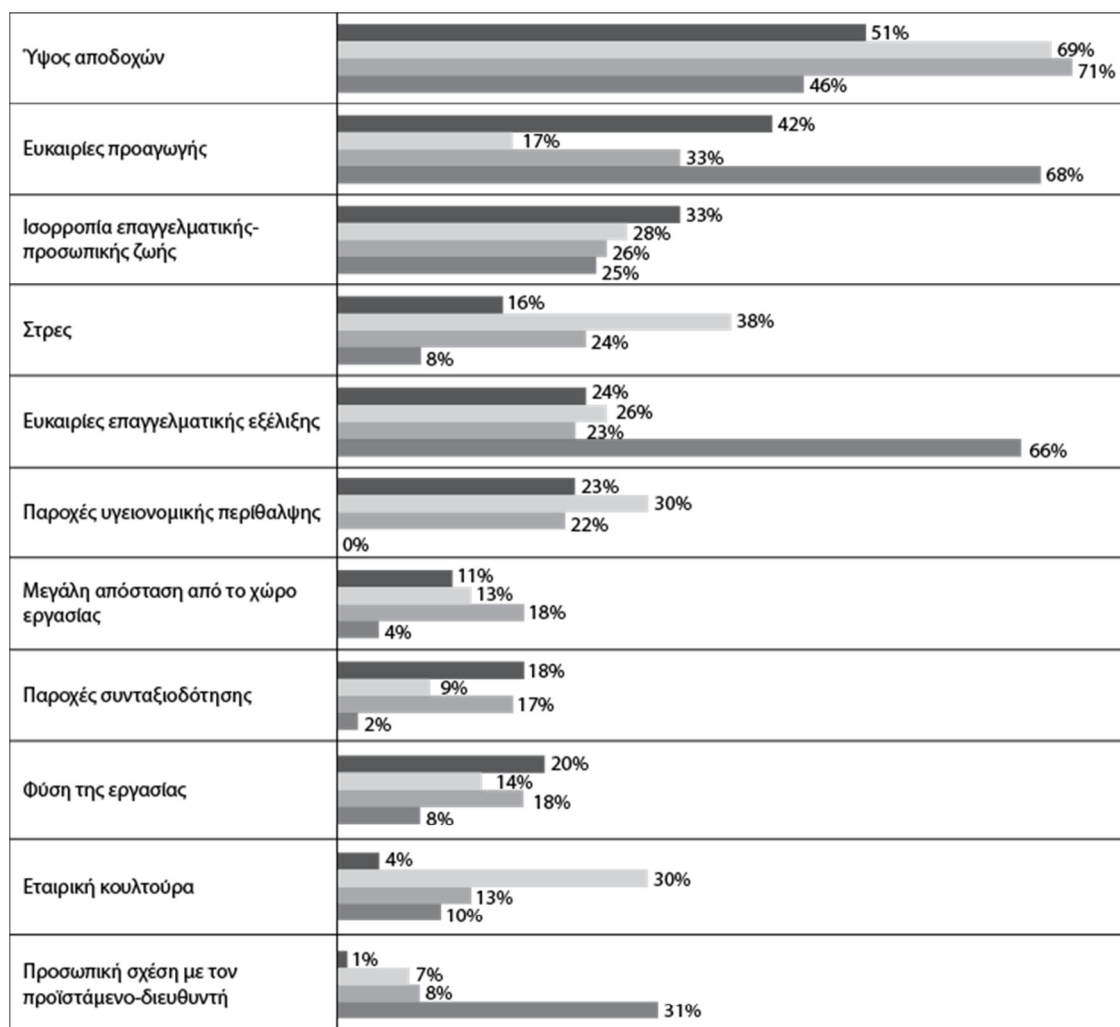
Τι ισχύει στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Κυκλώστε το ΝΑΙ εάν η δήλωση είναι ακριβής για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε, το ΟΧΙ εάν δεν περιγράφει την πραγματική κατάσταση και το «;» εάν είστε αναποφάσιστοι.

- | | |
|---|-----------|
| 1. Οι εργαζόμενοι επαινούνται όταν κάνουν καλή δουλειά; | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 2. Οι προϊστάμενοι φωνάζουν στους εργαζομένους; (Α) | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 3. Οι προϊστάμενοι έχουν αγαπημένα παιδιά; (Α) | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 4. Υπάρχει εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους; | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 5. Δίνονται αποτελεσματικές λύσεις στα παράπονα και προβλήματα των εργαζομένων; | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 6. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν μικρά παιδιά; (Α) | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 7. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό; | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 8. Δίνονται άμεσα απαντήσεις στα ερωτήματα και τα προβλήματα των εργαζομένων; | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 9. Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές λένε ψέματα στους εργαζομένους; (Α) | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 10. Οι εισηγήσεις και οι απόψεις των εργαζομένων αγνοούνται συστηματικά; (Α) | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 11. Οι προϊστάμενοι καθυβρίζουν τους υφισταμένους τους; (Α) | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 12. Η σκληρή δουλειά των εργαζομένων αναγνωρίζεται; | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 13. Οι προϊστάμενοι απειλούν τους εργαζομένους ότι θα τους απολύσουν; (Α) | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 14. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται δίκαια; | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 15. Οι συνάδελφοι αλληλοβοηθούνται; | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 16. Οι συνάδελφοι τσακώνονται μεταξύ τους; (Α) | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 17. Οι συνάδελφοι μειώνουν ο ένας τον άλλο; (Α) | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |
| 18. Οι συνάδελφοι αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο με σεβασμό; | ΝΑΙ ; ΟΧΙ |

Σημείωση: Το (Α) δίπλα σε ορισμένους δείκτες σημαίνει ότι η καταφατική απάντηση βαθμολογείται αρνητικά.

Νόμιμα δικαιώματα εργαζομένων στο χώρο εργασίας:

- Δικαίωμα λήψης άδειας απουσίας και ανάπαυσης
- Δικαίωμα αναρρωτικής άδειας
- Ρήτρα μη εναντίωσης
- Δικαίωμα συμμετοχής στα ασφαλιστικά προγράμματα των εργοδοτών
- Δικαιώματα που αφορούν τις πειθαρχικές κυρώσεις
- Δικαιώματα που αφορούν τον ατομικό τους φάκελο προσωπικού
- Συνταξιοδοτικά δικαιώματα
- Δικαιώματα σε συγκεκριμένες παροχές
- Δικαιώματα που αφορούν τις συστατικές επιστολές
- Δικαιώματα που αφορούν το ποινικό μητρώο
- Δικαιώματα προστασίας από τον εκφοβισμό και την ψυχολογική βία
- Δικαιώματα προστασίας της υπόληψής τους
- Δικαιώματα των εργαζομένων που πέφτουν θύματα απάτης
- Δικαιώματα προστασίας από τη σωματική βία
- Δικαιώματα που αφορούν την εργασιακή αμέλεια
- Δικαιώματα άσκησης πολιτικής δραστηριότητας
- Δικαιώματα συμμετοχής σε συνδικαλιστικές ομάδες και οργανώσεις
- Δικαιώματα καταγγελίας δυσλειτουργιών στον εργοδότη τους
- Δικαιώματα αποζημίωσης



■ Απόλυτα αφοσιωμένοι και κορυφαίοι σε απόδοση εργαζόμενοι
 ■ Κορυφαίοι σε απόδοση αλλά χαμηλής αφοσίωσης εργαζόμενοι
 ■ Κορυφαίοι σε απόδοση εργαζόμενοι ανεξαρτήτως αφοσίωσης
 ■ Η άποψη του εργοδότη

* Ποσοστό των ερωτηθέντων που ανέφεραν τον συγκεκριμένο λόγο ως έναν από τους τρεις βασικούς λόγους για τους οποίους οι κορυφαίοι σε απόδοση εργαζόμενοι σκέφτονται το ενδεχόμενο να παραιτηθούν.

Εικόνα 8. Λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αποχωρούν οικειοθελώς από μια εταιρεία

3.2 ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Όπως, αναφέραμε στα παραπάνω κεφάλαια ο άνθρωπος, από ανέκαθεν, ήταν και εξακολουθεί να είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας. Αρκεί κανείς να σκεφτεί ότι όλες οι εργασίες εκτελούνται από αυτόν.

Επομένως, είναι σημαντική η δημιουργία ενός τμήματος (ανθρώπινου δυναμικού) που θα ασχολείται εξ'ολοκλήρου με τους εργαζομένους μιας επιχείρησης από την πρόσληψή του, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την αμοιβή και στις χειρότερες περιπτώσεις την απόλυσή του ή την οικειοθελή απόχωρησή του και αντικατάσταση αυτού.

Όμως, δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Το γεγονός αυτό παρατηρείται στις μικρές επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων < 50. Στις μικρές επιχειρήσεις, η αμοιβή εργαζομένων γίνεται από τους λογιστές, η προσέλκυση και οι υπόλοιπες εργασίες γίνονται από τα στελέχη της διοίκησης ακόμα και από τον εργοδότη. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα οι λειτουργίες αυτές να είναι σκόρπιες στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Έτσι, ως τρόπος βελτίωσης προτείνεται η δημιουργία και λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, καθώς μπορεί να συμβάλλει άμεσα στην εύρεση ταλέντων (εργαζόμενοι που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία για τη θέση εργασίας που αποζητά η επιχείρηση, με απώτερο σκοπό την επίτευξη αποτελέσματος που αποσκοπεί στους στόχους που έχουν οριστεί από τα στελέχη της).

Βιβλιογραφία:

- Κ. Τζωρτζάκης και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής], εκδόσεις Rosili
- Gary Dessler (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, εκδόσεις Κριτική
- Βασίλης Ν. Κέφης και Πέτρος Παπαζαχαρίου (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, εκδόσεις Κριτική
- David J. Storey και Francis J. Greene και Ιωσήφ Χασσίδ και Ειρήνη Φαφαλιού (2011), Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκδόσεις Κριτική

Ηλεκτρονικές πηγές:

- <http://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/02/personalized-job-email-alerts>
- <http://www.europelanguagejobs.com/sites/adecco-pt>
- <http://marine.carrernet.gr/jobs>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-1>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-10>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-16>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-28>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-30>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-33>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-34>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-35>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-17>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-36>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-49>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-50>
- <http://kritiki.gr/microsites/dioikisi-anthropinou-dinamikou/graphics/gra-51>