

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CQS

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΟΥ
ΒΑΡΣΑΜΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Επιβλέπων: κος. Λεώπουλος

Αθήνα, Μάιος 2015

TABLE OF CONTENTS

1. ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ.....	9
2. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	11
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΧΩΡΟΥ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	13
2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	13
2.1 Εισαγωγή.....	13
2.2 Τι είναι ευελιξία?.....	14
2.3 Λόγοι που επιβάλλουν την ευελιξία.....	16
2.4 Η τυπολογία της ευελιξίας.....	17
2.5 Το μοντέλο της “ευέλικτης επιχείρησης”.....	22
2.6 Μορφές ποσοτικής ευελιξίας.....	24
2.7 Ευελιξία στην Ελλάδα.....	26
2.8 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας.....	28
2.9 Οφέλη εφαρμογής πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας.....	29
2.10 Εμπόδια για την εφαρμογή πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας.....	30
2.11 Παραδείγματα εφαρμογής πρακτικών ευέλικτης οργάνωσης εργασίας.....	31
2.12 Βιβλιογραφία.....	37
3. ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ.....	39
4. Πρακτικές ευελιξίας.....	41
4.1 Job Rotation.....	41
4.1.1 Εισαγωγή.....	41
4.1.2 Τι είναι Job Rotation?.....	42
4.1.3 Γιατί το χρησιμοποιώ?.....	42
4.1.4 Ιστορική αναδρομή.....	44
4.1.5 Ανάλυση του αντικειμένου.....	45
4.1.5.1 Είδη Job Rotation.....	45
4.1.5.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής.....	46
4.1.5.3 Περιπτώσεις εφαρμογής.....	47
4.1.5.4 Το Job Rotation ως συστατικό του Talent Management.....	48
4.1.5.5 Συχνές παρανοήσεις γύρω από το Job Rotation.....	49
4.1.5.6 SWOT ANALYSIS.....	50
4.1.6 Οφέλη του Job Rotation.....	50
4.1.7 Μεθοδολογία Job Rotation.....	53
4.1.7.1 Βήματα που ακολουθούνται.....	53

4.1.7.2 Εργαλεία χρήσης εφαρμογής για εργονομικούς λόγους.....	59
4.1.8 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης.....	64
4.1.8.1 Προβλήματα	64
4.1.8.2 Τρόποι αντιμετώπισης	65
4.1.9 Παραδείγματα εφαρμογής Job Rotation	66
4.1.9.1 Ξένες εταιρείες	66
4.1.9.2 Ελληνικές εταιρείες	70
4.1.10 Βιβλιογραφία.....	72
4.2 Multi-Tasking/Multi-Skilling/Polyvalence.....	73
4.2.1 Εισαγωγή	73
4.2.2 Τι είναι Multi-Tasking/Multi-Skilling/Polyvalence?.....	74
4.2.3 Γιατί το χρησιμοποιώ?.....	75
4.2.4 Ανάλυση αντικειμένου	76
4.2.4.1 Είδη multi-skilling	76
4.2.4.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής.....	77
4.2.4.3 Περιπτώσεις εφαρμογής	77
4.2.4.4 Παράμετροι επιτυχίας προγράμματος.....	78
4.2.4.5 SWOT ANALYSIS.....	79
4.2.5 Οφέλη του Multitasking	79
4.2.6 Μεθοδολογία multi-tasking	81
4.2.6.1 Βήματα που ακολουθούνται.....	81
4.2.6.2 Εργαλεία χρήσης	86
4.2.7 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης.....	92
4.2.7.1 Προβλήματα	92
4.2.7.2 Τρόποι αντιμετώπισης	93
4.2.8 Job descriptions.....	95
4.2.8.1 Γενικά για τα job descriptions	95
4.2.8.2 Παραδείγματα job descriptions	98
4.2.9 Παραδείγματα εφαρμογής.....	102
4.2.9.1 Ξένες εταιρείες	102
4.2.10 Βιβλιογραφία.....	105
4.3 Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση	106
4.3.1 Εισαγωγή	106
4.3.2 Τι είναι Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση?	106
4.3.3 Γιατί το χρησιμοποιώ?.....	108

4.3.4 Ιστορική αναδρομή	108
4.3.5 Ανάλυση αντικειμένου	108
4.3.5.1 Είδη κατάρτισης.....	108
4.3.5.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής.....	109
4.3.5.3 SWOT ANALYSIS.....	110
4.3.6 Οφέλη συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης	111
4.3.7 Μεθοδολογία επαγγελματικής κατάρτισης.....	112
4.3.7.1 Βήματα που ακολουθούνται.....	112
4.3.7.2 Εργαλεία χρήσης εφαρμογής.....	115
4.3.8 Αξιολόγηση Προγράμματος	119
4.3.9 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης.....	121
4.3.10 E-learning.....	121
4.3.11 Παραδείγματα εφαρμογής κατάρτισης	124
4.3.11.1 Ξένες εταιρείες	124
4.3.11.2 Ελληνικές εταιρείες	125
4.3.12 Βιβλιογραφία.....	126
4.4 Ευελικτα ωραρια εργασιασ	128
4.4.1. Εισαγωγή	128
4.4.2 Τι είναι ευέλικτη εργασία?	128
4.4.3 Γιατί το χρησιμοποιώ?.....	130
4.4.4 Ανάλυση αντικειμένου	131
4.4.4.1 Προϋποθέσεις εφαρμογής.....	131
4.4.4.2 Περιπτώσεις εφαρμογής.....	132
4.4.4.3 Παράμετροι κλειδιά για την επιτυχία του προγράμματος	132
4.4.4.4 SWOT ANALYSIS.....	133
4.4.5 Οφέλη ευέλικτων βαρδεολογιών.....	133
4.4.6 Μεθοδολογία ευέλικτων βαρδεολογιών	135
4.4.6.1 Βήματα που ακολουθούνται.....	135
4.4.6.2 Οδηγίες χρήσης μεθόδου.....	139
4.4.7 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης.....	139
4.4.8 Παραδείγματα εφαρμογής.....	140
4.4.8.1 Ξένες επιχειρήσεις.....	140
4.4.8.2 Ελληνικές επιχειρήσεις.....	142
4.4.9 Βιβλιογραφία.....	144
4.5 OUTSOURCING.....	145

4.5.1 Εισαγωγή	145
4.5.2 Τι είναι outsourcing?	146
4.5.3 Γιατί το χρησιμοποιώ?.....	147
4.5.4 Ανάλυση	148
4.5.4.1 Είδη outsourcing.....	148
4.5.4.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής.....	148
4.5.4.3 Περιπτώσεις εφαρμογής	149
4.5.4.4 Κριτήρια για outsourcing.....	149
4.5.4.5 Outsourcing προσωπικού.....	150
4.5.4.6 Κόστος	150
4.5.4.7 Σύστημα ανταμοιβών	151
4.5.4.8 Εξασφάλιση υπηρεσίας σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας.....	151
4.5.4.9 SWOT ANALYSIS.....	152
4.5.5 Οφέλη	153
4.5.6 Μεθοδολογία χρήσης.....	154
4.5.6.1 Βήματα που απαιτούνται.....	154
4.5.6.2 Εργαλεία χρήσης εφαρμογής.....	160
4.5.7 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης.....	160
4.5.8 Ψηφιακό outsourcing	161
4.5.9 Outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα	163
4.5.10 Παραδείγματα εφαρμογής.....	166
4.5.10.1 Ελληνικές επιχειρήσεις.....	166
4.5.10.2 Ξένες επιχειρήσεις.....	166
4.5.11 Βιβλιογραφία.....	168
4.6 ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ.....	168
4.6.1 Εισαγωγή	168
4.6.2 Τι είναι τηλεργασία?	169
4.6.3 Ανάλυση	170
4.6.3.1 Μορφές τηλεργασίας	170
4.6.3.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής.....	172
4.6.3.3 Περιπτώσεις εφαρμογής	173
4.6.3.4 SWOT ANALYSIS.....	175
4.6.4 Οφέλη τηλεργασίας.....	176
4.6.7 Μεθοδολογία χρήσης.....	179
4.6.7.1 Βήματα που ακολουθούνται.....	179

4.6.8 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης.....	182
4.6.9 Αποκλειστικά κατ' οίκον εργασία.....	183
4.6.10 Παραδείγματα εφαρμογής.....	186
4.6.10.1 Ελληνικές επιχειρήσεις.....	186
4.6.10.2 Ξένες επιχειρήσεις.....	188
4.6.11 Βιβλιογραφία.....	190
ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ CQS	191
5.ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	191
6. Τμήματα CQS.....	201
7. Διοικητική δομή.....	203
8.Call centers	205
9.Agents.....	211
10. ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΗ CQS.....	215
11. JOB ROTATION.....	216
11.1 Πρακτικές CQS για Job Rotation.....	216
11.2 πρόγραμμα job rotation.....	217
12. MULTI-TASKING.....	219
12.1 Πρακτικές CQS για Multi-Tasking.....	219
12.2 Ανάλυση Multi-Tasking matrix.....	219
11.3 αποτελεσματα multi-tasking.....	225
12. Ωράρια εργασίας.....	227
12.1 Πρακτικές CQS για Ωράρια Εργασίας.....	227
12.2 projects της εταιρειας cqs.....	229
12.3 Στατιστική ανάλυση outbound κλήσεων.....	232
12.4 προβλεπτική διαχείριση προσωπικού για χειρισμό κλήσεων.....	237
12.5 κατασκευή βαρδεολογιών.....	244

13. Συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση	261
13.1 Πρακτικές CQS για Κατάρτιση	261
13.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ.....	264
14. Συμπεράσματα	273
15. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	277
Παράρτημα Α': SWOT ANALYSIS	283

1. ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Η ανάγκη για άμεση προσαρμογή στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην αγορά εργασίας δεν αποτελεί καινούργιο φαινόμενο. Η αλλαγή είναι και ήταν πάντα ο κανόνας του παιχνιδιού που λέγεται αγορά εργασίας και στο οποίο συμμετέχουν οι επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, παρατηρείται μια εντατικοποίηση του φαινομένου αυτού. Ο ανταγωνισμός θέτει διεθνή πρότυπα και ενδεχόμενη αποτυχία προσαρμογής των επιχειρήσεων σε αυτά, επιφέρει συνέπειες. Λαμβάνοντας υπόψη τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, καθώς και την αυξανόμενη αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τις οικονομικές αγορές, δεν προκαλεί απορίες το γεγονός ότι οι εταιρείες αναζητούν διαρκώς τρόπους βελτιστοποίησης των πρακτικών τους και αποτελεσματικότερης προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις αγορών και πελατών.

Το παρόν κείμενο αναφέρεται στην υιοθέτηση πρακτικών ευελιξίας από τις επιχειρήσεις, ελληνικές και ξένες, καθώς και στους λόγους που τις ωθούν να πράξουν αυτό. Επιπλέον, γίνεται ανάλυση των ωφελειών που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις εκείνες που κάνουν την ευελιξία κομμάτι της εταιρικής τους στρατηγικής, των εμποδίων που ενδεχομένως συναντήσουν οι επιχειρήσεις στο δρόμο προς την ευελιξία και μεθόδων για επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου της ευελιξίας. Στη συνέχεια γίνεται διάκριση των ειδών ευελιξίας σύμφωνα με το μοντέλο του Atkinson. Στα πλαίσια του παρόντος, θα ασχοληθούμε περισσότερο με τη λειτουργική ευελιξία και τις σημαντικότερες πρακτικές που την αποτελούν, οι οποίες αναφέρονται ενδεικτικά:

- Job Rotation
- Multi-Tasking
- Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση
- Ευέλικτα Ωράρια Εργασίας
- Outsourcing
- Τηλεργασία

Η εν λόγω εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο κομμάτι, που αποτελεί μια θεωρητική προσέγγιση, αρχικά γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της ευελιξία γενικότερα και στη λειτουργική ευελιξία ειδικότερα. Στη συνέχεια αναπτύσσονται οι σημαντικότερες μέθοδοι επίτευξης λειτουργικής ευελιξίας και δίνονται παραδείγματα εφαρμογής τους σε ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις. Στο δεύτερο κομμάτι, που αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, ελέγχουμε την εφαρμογή τεσσάρων πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας στην εταιρεία CQS, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM). Οι τέσσερις αυτές πρακτικές είναι:

1. Job Rotation
2. Multi-Tasking
3. Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση
4. Ευέλικτα Ωράρια Εργασίας

Αφού λοιπόν ελέγξουμε την εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών στην εταιρεία, προχωράμε στην κατάθεση προτάσεων που αποσκοπούν στη βελτίωση των διαδικασιών και στην κατά το δυνατόν βέλτιστη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού.

2. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μετά την παρούσα εισαγωγή η εργασία αποτελείται από 13 κεφάλαια.

Στο 1^ο κεφάλαιο, γίνεται μια σύντομη αναφορά στις πρακτικές ευελιξίας που θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια.

Στο 2^ο κεφάλαιο, το οποίο χωρίζεται σε 6 επιμέρους υποενότητες, μια για κάθε πρακτική, εξετάζονται οι πρακτικές ευελιξίας. Η δομή με την οποία αναπτύσσονται οι πρακτικές αυτές είναι, με ορισμένες μικρές διαφοροποιήσεις, η εξής:

- Εισαγωγή
- Τι είναι?
- Γιατί το χρησιμοποιώ?
- Ανάλυση αντικειμένου
- Οφέλη
- Μεθοδολογία εφαρμογής και εργαλεία χρήσης
- Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης
- Παραδείγματα εφαρμογής σε ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις

Στο 3^ο κεφάλαιο, προβαίνουμε σε μια σύντομη περιγραφή της εταιρείας στην οποία θα εφαρμοστούν οι πρακτικές ευελιξίας, που αναλύσαμε προηγουμένως

Στο 4^ο κεφάλαιο, γίνεται σύντομη αναφορά των τμημάτων της εταιρείας

Στο 5^ο κεφάλαιο, εξηγούμε τη διοικητική διάρθρωση των τμημάτων της εταιρείας

Στο 6^ο κεφάλαιο, εξετάζουμε τα call centers, τη σημασία τους στη σημερινή οικονομία και τον τρόπο λειτουργίας τους

Στο 7^ο κεφάλαιο, ασχολούμαστε με τους agents που αποτελούν τη βάση της εργασιακής πυραμίδας της εταιρείας

Στο 8^ο κεφάλαιο, τονίζουμε την ανάγκη που υπάρχει για εργασιακή ευελιξία στη CQS, αναλύουμε τους λόγους που την καθιστούν απαραίτητη και αναφέρουμε τις πρακτικές ευελιξίας που θα εφαρμοστούν στη συνέχεια

Στο 9^ο κεφάλαιο, αρχικά καταγράφουμε το job rotation έτσι όπως εφαρμόζεται στην εταιρεία, ενώ στη συνέχεια προτείνουμε την εφαρμογή ενός προγράμματος εναλλαγής των εργαζόμενων στα τμήματα της εταιρείας

Στο 10^ο κεφάλαιο, ασχολούμαστε με το multi-tasking, όπου πάλι αρχικά αναφέρουμε τις πρακτικές της εταιρείας, έπειτα προχωράμε στην αναλυτική περιγραφή της δημιουργίας του multi-tasking matrix και τέλος προχωράμε στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων τα οποία προέκυψαν από την εφαρμογή του στην εταιρεία.

Στο 11^ο κεφάλαιο, στο επίκεντρο βρίσκονται τα ωράρια εργασίας. Αρχικά, παραθέτουμε τις πρακτικές που εφαρμόζει η εταιρεία καθώς και τα projects με τα οποία θα ασχοληθούμε, ενώ διεξάγουμε στατιστική ανάλυση των outbound κλήσεων. Στη συνέχεια, προτείνουμε ένα εργαλείο το οποίο, αφού προβεί σε

εκτίμηση του αριθμού των κλήσεων και των απαιτούμενων mandays για κάποιο μήνα στο μέλλον, κατανέμει τις βάρδιες στους εργαζόμενους ανάλογα με τις εκτιμώμενες ανάγκες, με στόχο τη βέλτιστη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και τη μείωση των νεκρών χρόνων.

Στο 12^ο κεφάλαιο αφού κάνουμε μια αρχική αναφορά των πρακτικών της εταιρείας, εξετάζουμε τη φόρμα αξιολόγησης που μας δόθηκε και εντοπίζουμε τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Έπειτα, προτείνουμε μια φόρμα αξιολόγησης, που θεωρούμε ότι αποτελεί μια βελτιωμένη εκδοχή εργαλείου αξιολόγησης κατάρτισης.

Στο 13^ο κεφάλαιο, προχωράμε στη διεξαγωγή συμπερασμάτων από την έρευνα που κάναμε στη CQS και στην κατάθεση προτάσεων που αποσκοπούν στην εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη της εργασιακής ευελιξίας.

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΧΩΡΟΥ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τον προηγούμενο αιώνα η κυρίαρχη αντίληψη για την επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων, βασιζόταν στην πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων για πολύ εξειδικευμένο μηχανολογικό εξοπλισμό και στην ύπαρξη εργατικού δυναμικού με πολύ υψηλά επίπεδα εξειδίκευσης. Ο στόχος των επιχειρήσεων ήταν διπλός: αφενός αφορούσε τη μείωση του κόστους παραγωγής μέσω της τυποποίησης που επιτρέπει η κατά όγκο παραγωγή προϊόντων και αφετέρου η δυνατότητα πώλησης μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων σε χαμηλές τιμές.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, ήταν απαραίτητη η ύπαρξη μεγάλων και σταθερών αγορών και μιας οικονομικής κουλτούρας, η οποία ξεπερνούσε τα στενά όρια της βιομηχανίας και εξαπλωνόταν στον πρωτογενή και στον τριτογενή τομέα. Όλα αυτά, συνεπάγονταν τη δημιουργία άκαμπτων ιεραρχικών δομών.

Ωστόσο, στις αρχές της δεκαετίας του 1970 το παραπάνω μοντέλο άρχισε να δέχεται τις πρώτες αμφισβητήσεις, οι οποίες ήταν αποτέλεσμα των συνθηκών οικονομικής στασιμότητας και αυξημένου ανταγωνισμού που επικρατούσαν στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες. Βασική αιτία για αυτές τις συνθήκες ήταν οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στη ζήτηση και κατά συνέπεια η ανάγκη προσαρμογής της παραγωγής σε αυτές, στοιχεία που δυσκόλευαν σημαντικά τον προγραμματισμό παραγωγής και τη διαχείριση των αποθεμάτων (πρώτων και βοηθητικών υλών και έτοιμων προϊόντων), ιδιαίτερα στην περίπτωση που προέκυπταν ανάγκες αλλαγής προδιαγραφών λόγω ζήτησης.

Οι αλλαγές που έλαβαν χώρα τα τελευταία είκοσι χρόνια στον ευρωπαϊκό χώρο, οδήγησαν στην αλλαγή των συνθηκών ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Σήμερα, για να είναι ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να πληρούν πληθώρα παραμέτρων, όπως: έμφαση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών στο βέλτιστο βαθμό, επενδύσεις στην τεχνολογία, δράσεις R&D, υιοθέτηση καινοτομιών σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες ή σε δράσεις μάρκετινγκ και δραστηριοποίηση σε νέα πεδία ενδιαφέροντος.

Βέβαια, η ικανοποίηση των παραπάνω παραμέτρων διαμόρφωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ίσως να μην επαρκεί, αφού υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι ανταγωνιστές να αντιγράψουν μια επιτυχημένη πρακτική και να την υιοθετήσουν ως δικιά τους. Οι φυσικοί πόροι μπορούν να αντιγραφούν, να εξαντληθούν ή να ξεπεραστούν από την τεχνολογία και το χρόνο, γεγονός που επιφέρει την απώλεια του

συγκριτικού πλεονεκτήματος. Τη διαφορά στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις, κάνει η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η οποία μπορεί να προσδώσει επιπρόσθετη αξία στο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Η ορθή διαχείριση, η εκπαίδευση και η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, συμβάλλουν στη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος, ακόμα και αν οι φυσικοί πόροι της χάσουν τη δυναμική τους.

Η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στη διαμόρφωση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, οδήγησε σε μια σειρά ερευνών γύρω από τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η υιοθέτηση ευέλικτων τρόπων οργάνωσης της εργασίας. Η ευελιξία, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας όσον αφορά τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται και να είναι ανταγωνιστικές, ενώ τα τελευταία είκοσι χρόνια κυριαρχεί σε μια σειρά από γνωστικούς χώρους, όπως οι εργασιακές σχέσεις, η διοίκηση των επιχειρήσεων, τα οικονομικά και η βιομηχανική κοινωνιολογία.

2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΥΕΛΙΞΙΑ?

Η ευελιξία αποτελεί μια πολυσυζητημένη και αμφιλεγόμενη έννοια, που έχει λάβει πολλές και διαφορετικές ερμηνείες τα τελευταία 30 χρόνια που βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του επιχειρησιακού μάνατζμεντ, τόσο στα συστήματα παραγωγής όσο και στα ζητήματα των εργασιακών σχέσεων. Αυτό οφείλεται κυρίως στην πολυδιάστατη φύση και τις διάφορες όψεις της, που έχουν σαν αποτέλεσμα η ευελιξία να έχει αντιμετωπιστεί ως: (α) φυσική ιδιότητα, (β) χαρακτηριστικό της λήψης απόφασης, (γ) οικονομικός δείκτης και (δ) εργαλείο στρατηγικής.

Η ίδια η λέξη ευελιξία παραπέμπει σε κάτι θετικό και ωφέλιμο, κυρίως όταν αντιπαραβάλλεται με την αρνητική έννοια ακαμψία. Εν προκειμένω, η ευελιξία υποδηλώνει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζουν την ποσότητα και ποιότητα της εργασίας τους στις μεταβολές της αγοράς. Επιπροσθέτως, αναφέρεται στην ευχέρεια προσαρμογής των επιχειρήσεων με βάση το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή σε συνάρτηση με την ευρύτερη αγορά εργασίας. Με άλλα λόγια, το να είσαι ευέλικτος σημαίνει να είσαι έτοιμος να αντιμετωπίσεις ό,τι συμβαίνει στην αγορά και να είσαι σε θέση να το μετατρέψεις σε ευκαιρία μέσω της άμεσης προσαρμογής στα νέα πρότυπα. Ο ορισμός της ευελιξίας έρχεται σε αντίθεση με το απροσάρμοστο, παραδοσιακό και στατικό που υποδηλώνει η αντιθετική έννοια της ακαμψίας.

Η θετική σημασία της έννοιας, σε συνδυασμό με το ασαφές της περιεχόμενο, δικαιολογεί από τη μια πλευρά τη γενικευμένη αποδοχή της και από την άλλη τις διαμάχες που ακολούθησαν για την αποσαφήνιση του όρου, από τη δεκαετία του '80 έως και σήμερα. Ο όρος ευελιξία δεν έχει την ίδια σημασία και ερμηνεία για όλους τους φορείς. Έτσι λοιπόν, για τους εργοδότες η έννοια είναι συνδεδεμένη με την αύξηση της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας και την επέκταση του διευθυντικού δικαιώματος. Για τα σωματεία συνδέεται με την υπονόμευση των συλλογικών διαπραγματεύσεων, ενώ για ορισμένους πολιτικούς και οικονομικούς κύκλους, η ευελιξία αποτελεί μέθοδο άμβλυνσης του προβλήματος της ανεργίας.

Σημαντικό ρόλο στην επικράτηση της ευελιξίας παίζει μια σειρά άλλων στοιχείων, τα οποία αναφέρουμε επιγραμματικά:

- Έμφαση στο σχεδιασμό των προϊόντων
- Σταθερή και μόνιμη καινοτομία προϊόντων και μεθόδων παραγωγής
- Συστήματα διανομής «Just in time»
- Χρήση outsourcing προϊόντων και υπηρεσιών
- Στενές σχέσεις με τους προμηθευτές που φτάνουν μέχρι τη διάχυση τεχνολογίας και τεχνογνωσίας
- Δραστική μείωση των αποθεμάτων για τη μείωση του κόστους
- Αλλαγές στις απαιτήσεις τεχνικών δεξιοτήτων των εργαζομένων

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της ευελιξίας στις επιχειρήσεις, είναι η σύνδεση της με καινοτόμες δράσεις τόσο στο εσωτερικό τους όσο και στις σχέσεις τους με το εξωτερικό περιβάλλον, με άξονα τη συγκρότηση ενός ολοκληρωμένου παραγωγικού συστήματος στο οποίο κυριαρχεί ο τεχνολογικός, διοικητικός και οικονομικός εκσυγχρονισμός, παράλληλα με την αναβάθμιση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού.

Η καινοτομία συνήθως οδηγεί σε πληθώρα αλλαγών σε όσες επιχειρήσεις την υιοθετούν και μπορεί να διακριθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες: εκείνες που έχουν ως στόχο και απευθύνονται στην οργάνωση και διαχείριση των οργανισμών (καινοτομίες λειτουργιών και διαδικασιών) και αυτές των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει ένας οργανισμός.

Οι καινοτομίες που αφορούν την οργάνωση και διαχείριση των οργανισμών, αποσκοπούν στην καλύτερη, ομαλότερη, οικονομικότερη και ποιοτικότερη λειτουργία των οργανισμών. Οι καινοτομίες στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, είναι εκείνες που φτάνουν στον τελικό καταναλωτή και έχουν ως στόχο τους, τη βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας ή της τιμής, τη δυνατότητα πρόσβασης σε ευρύτερες κοινωνικές ομάδες ή γεωγραφικές περιοχές του προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η ευελιξία μπορεί να λάβει διάφορες μορφές που αναφέρονται είτε στην ευελιξία της επιχείρησης και της παραγωγής, είτε στην ευελιξία της εργασίας. Η ευελιξία της επιχείρησης και της παραγωγής, αφορά στο κατά πόσο το σύνολο της παραγωγής αλλά και ολόκληρο το πλαίσιο των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης, προσαρμόζονται στις εξελίξεις της αγοράς και περιλαμβάνει δύο βασικούς άξονες:

1. Ευχέρεια προσαρμογής της ποσότητας της εργασίας στις μεταβολές της αγοράς ή στην ευχέρεια προσαρμογής της ποιότητας της εργασίας.
2. Ευχέρεια προσαρμογής με βάση το υπάρχον προσωπικό ή σε συνάρτηση με την ευρύτερη αγορά εργασίας.

Ως προς τον πρώτο άξονα, η ευελιξία σε μία επιχείρηση μπορεί να εξασφαλισθεί με δύο τρόπους: Ο ένας τρόπος είναι η ποσότητα της εργασίας να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (ώρες εργασίας ή ακόμα και αριθμός των απασχολούμενων). Η περίπτωση αυτή, που είναι η συνηθέστερη και η λιγότερο αποκλίνουσα από την παραδοσιακή Τεϋλοριστική οργάνωση της εργασίας, ονομάζεται “ποσοτική” ή αριθμητική ευελιξία, χαρακτηριστικά παραδείγματα της οποίας είναι πρακτικές όπως η εκτενής χρήση υπερωριών, η διευθέτηση του χρόνου εργασίας, και οι συχνές προσλήψεις-απολύσεις. Ο δεύτερος τρόπος αφορά την προσαρμογή της ποιότητας της εργασίας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η περίπτωση αυτή ονομάζεται “ποιοτική” ή “λειτουργική” ευελιξία, χαρακτηριστικά παραδείγματα της οποίας είναι η διεύρυνση των λειτουργιών που επιτελεί κάθε εργαζόμενος κατά την παραγωγική διαδικασία καθώς και των δεξιοτήτων που επιστρατεύονται για την παραγωγή. Αυτό το είδος

ευελιξίας αποτελεί μία σημαντική μετεξέλιξη και αντιστροφή του Τεϋλοριστικού προτύπου οργάνωσης της εργασίας. Η λειτουργική ευελιξία προϋποθέτει τη διεύρυνση των δεξιοτήτων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων σε μία επιχείρηση μέσα από προγράμματα κατάρτισης, καθώς και την άμβλυνση των αυστηρά καθορισμένων ορίων ανάμεσα σε εκτελεστικές και διοικητικές λειτουργίες της εργασίας, που χαρακτηρίζει τον Τεϋλορισμό. Ένας λειτουργικά ευέλικτος εργαζόμενος μπορεί να συνεισφέρει ενεργά σε διαφορετικά στάδια της παραγωγής, αλλά και στις απαιτούμενες αναδιαρθρώσεις της παραγωγής.

Η δεύτερη διάσταση της ευελιξίας αφορά τη σχέση της επιχείρησης με το προσωπικό της και την αγορά εργασίας που την περιβάλλει, κατά πόσο δηλαδή η επιδιωκόμενη προσαρμογή επιτυγχάνεται μέσα από “εσωτερικές” διευθετήσεις με το υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης (π.χ. διευθέτηση του χρόνου εργασίας, διεύρυνση των δεξιοτήτων και καθηκόντων των εργαζομένων) ή μέσα από “εξωτερικές” προσαρμογές των ωρών απασχόλησης (προσωρινή απασχόληση) ή των απαιτούμενων δεξιοτήτων (υπεργολαβία). Η πρώτη περίπτωση ονομάζεται εσωτερική ευελιξία, ενώ η δεύτερη εξωτερική. Η εσωτερική ευελιξία μπορεί να θεωρηθεί ως ευελιξία της εργασίας και η εξωτερική ευελιξία ως ευελιξία των συμβάσεων εργασίας.

Όσον αφορά την ευελιξία στις εργασιακές σχέσεις, ως μοντέλο έρχεται σε σύγκρουση με το παραδοσιακό Τεϋλορικό-Φορντικό πρότυπο της μαζικής παραγωγής, που χαρακτηρίζεται από έναν άκαμπτο και λεπτομερώς οριοθετημένο καταμερισμό εργασίας, καθώς και από σταθερές και απόμακρες εργασιακές σχέσεις. Επιπλέον, μπορεί να συνεπάγεται από τη μία ποιοτικές ή ποσοτικές μεταβολές του παραδοσιακού προτύπου εργασιακών σχέσεων και από την άλλη, εσωτερικές ή εξωτερικές προς το προσωπικό διευθετήσεις των όρων εργασίας.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας. Αρχικά, υπάρχει ο τύπος *gliding* που απαιτεί έναν καθορισμένο αριθμό ωρών εργασίας κάθε μέρα, επιτρέπει όμως στους εργαζόμενους να μεταβάλλουν την ώρα άφιξης και αποχώρησης τους, συνήθως γύρω από ένα καθορισμένο σύνολο υποχρεωτικών “ωρών πυρήνα”. Άλλα είδη ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας περιλαμβάνουν προγράμματα μεταβλητής ημέρας και εβδομάδας, τα οποία συνήθως απαιτούν συγκεκριμένο αριθμό ωρών εργασίας ανά περίοδο αμοιβής. Αυτού του είδους τα ωράρια εργασίας συχνά εντάσσονται κάτω από το γενικό όρο “ελαστικό ωράριο”. Σύμφωνα με τα σχέδια αυτά, οι εργαζόμενοι επιτρέπεται να επιλέξουν τον αριθμό των ωρών που επιθυμούν να εργαστούν κάθε ημέρα ή κάθε εβδομάδα. Πιστωτικές ή αντισταθμιστικές διευθετήσεις του χρόνου, επιτρέπουν στους εργαζόμενους οι οποίοι συσσωρεύουν υπερωριακή απασχόληση, να αξιοποιήσουν αυτές τις ώρες σε μελλοντικά ρεπό, αντί να λαμβάνουν το προβλεπόμενο ποσοστό για αυτές τις παραπάνω ώρες εργασίας. Η παρουσία μιας ή περισσότερων από αυτές τις ρυθμίσεις στο χώρο εργασίας, δεν αποκλείει απαραίτητα την ύπαρξη των υπολοίπων, αφού υπάρχει η δυνατότητα χρήσης τους σε συνδυασμό με άλλες ρυθμίσεις ευέλικτων μορφών εργασίας.

2.3 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΗΝ ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Ο κόσμος αλλάζει και αλλάζει γρήγορα, γεγονός που δεν πρόκειται να σταματήσει ποτέ. Οι εξελίξεις της τεχνολογίας και οι άλλες τάσεις της αγοράς επιταχύνονται με εκθετικό ρυθμό και δεν περιμένουν τις

εταιρείες να προσαρμοστούν σε αυτές. Για τις εταιρείες, που δεν υιοθετούν την ευελιξία, τυχόν αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να σημαίνει σημαντικές αποτυχίες. Για εκείνες που αντιστέκονται στην προοπτική της ευελιξίας, μπορεί να σημαίνει ακόμα και την καταστροφή τους.

Οι κινητήριες δυνάμεις που καθιστούν απαραίτητη την επίτευξη ευελιξίας από τις επιχειρήσεις, είναι η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος. Οι δυνάμεις αυτές, πιέζουν τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται συνεχώς στις ευμετάβλητες οικονομικές συνθήκες που τις περιβάλλουν και να μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα των νέων τεχνολογιών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν συνεχώς τον όγκο αλλά και το εύρος των προϊόντων τους στις συχνές μεταβολές που χαρακτηρίζουν τις παγκόσμιες αγορές, ενώ παράλληλα ο ανταγωνισμός τις πιέζει, όχι μόνο να ενσωματώνουν τις συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες των πληροφοριών και των επικοινωνιών, αλλά και να αξιοποιούν στο έπακρο τον επαναπρογραμματιζόμενο χαρακτήρα τους.

Ωστόσο, πολλές φορές η προσπάθεια για ευελιξία καταλήγει σε αδιέξοδο, εξαιτίας των σημαντικών δυσκολιών που προκαλούν οι διαφορετικές θεωρητικές αφετηρίες και προσεγγίσεις για την ίδια την έννοια της ευελιξίας, οι διαφορετικές μορφές ευελιξίας που συναντώνται, και οι διαφορετικές επιπτώσεις που επιφέρει κάθε μορφή ευελιξίας (ανάλογα και με το θεσμικό πλαίσιο) στους εργαζόμενους και στις επιχειρήσεις. Η ευελιξία αποτελεί επιδίωξη όχι μόνον των επιχειρήσεων έναντι των εργαζομένων, αλλά κάποιες φορές και των εργαζομένων έναντι των επιχειρήσεων. Η ευέλικτη αναδιοργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας αποτελεί έναν κοινό στόχο, που μπορεί όμως να επιτευχθεί με εντελώς διαφορετικού τύπου μεταρρυθμίσεις στις εργασιακές σχέσεις και με αντίστοιχα διαφορετικές κοινωνικές επιπτώσεις.

2.4 Η ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

Με βάση τους άξονες της ευελιξίας που αναλύσαμε προηγουμένως, οι πολλαπλές μορφές της ευελιξίας μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, το οποίο αναπτύχθηκε από τον Atkinson:

<u>Εργασιακή ευελιξία</u>	<u>Εσωτερική(της εργασίας)</u>	<u>Εξωτερική(των συμβάσεων εργασίας)</u>
<u>Ποιοτική-Λειτουργική</u>	1. Αναδιοργάνωση της εργασίας <ul style="list-style-type: none"> • Εναλλαγή καθηκόντων(job rotation) • Διεύρυνση δεξιοτήτων 	2. Εξωτερίκευση δεξιοτήτων <ul style="list-style-type: none"> • Υπεργολαβία δραστηριοτήτων • (outsourcing) • Τήλε-εργασία

	(multitasking) <ul style="list-style-type: none"> • Επαγγελματική κατάρτιση & Βελτίωση δεξιοτήτων • Πολυδυναμία εργαζομένων, ποιοτική βελτίωση των εργασιακών σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης • Οργάνωση εργασίας κατά ομάδες 	<ul style="list-style-type: none"> • Δικτύωση επιχειρήσεων
<u>Ποσοτική-Αριθμητική</u>	3. Αναδιοργάνωση χρόνου εργασίας <ul style="list-style-type: none"> • Υπερωρίες • Διευθέτηση χρόνου εργασίας • Εκούσια μερική απασχόληση 	4. Εξωτερίκευση χρόνου εργασίας <ul style="list-style-type: none"> • Προσωρινή απασχόληση • Ακούσια μερική απασχόληση • Απολύσεις-προσλήψεις • Αδήλωτη εργασία

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις τέσσερις παραπάνω κατηγορίες.

1^ο τεταρτημόριο: Λειτουργική-Εσωτερική ευελιξία

Στην περίπτωση αυτή, οι απαιτούμενες διευθετήσεις αφορούν την ποιοτική μεταβολή των δεξιοτήτων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων κατά την παραγωγική διαδικασία και επιχειρούνται στα πλαίσια της εσωτερικής αγοράς εργασίας της επιχείρησης. Η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων επιδιώκεται μέσα από την αναδιοργάνωση

της εργασίας στη βάση νέων αρχών, όπως η διεύρυνση των δεξιοτήτων κάθε εργαζόμενου (multiskilling), η εργασία κατά αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων, η εργασία εκ περιτροπής (job rotation) και η συνεχής κατάρτιση.

Σε αυτόν τον τύπο ευελιξίας, οι θέσεις εργασίας δεν κινδυνεύουν ούτε προβλέπεται μεταβολή των ωρών εργασίας και των σχετικών συνηθειών του προσωπικού. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι διευρύνουν και αναβαθμίζουν τις δεξιότητές τους και εμπλουτίζουν το περιεχόμενο της δουλειάς τους. Άρα λοιπόν, η εφαρμογή του θα συναντήσει τις λιγότερες δυνατές αντιδράσεις από πλευράς προσωπικού. Επιπλέον, η

ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στο σύστημα αυτό, οι σχέσεις εμπιστοσύνης που καλλιεργεί, η διαρκής αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού που επιφέρει και η συνεχής ενσωμάτωση της γνώσης στην οργανωτική δομή της επιχείρησης που προωθεί, δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία.

Ωστόσο, η υιοθέτηση αυτού του τύπου ευελιξίας από τις επιχειρήσεις, συνεπάγεται σημαντικό κόστος που πρέπει να ληφθεί υπόψη, το κόστος συνεχούς κατάρτισης του προσωπικού. Είναι πολύ πιθανό, το κόστος ανάπτυξης και διεύρυνσης των δεξιοτήτων του μόνιμου προσωπικού να είναι υψηλό σε σχέση με το κόστος πρόσληψης προσωρινού προσωπικού που ήδη διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες ή την εξωτερική ανάθεση σε υπεργολάβο. Σημαντική βοήθεια στις επιχειρήσεις, όσον αφορά την αντιμετώπιση αυτού του κόστους, προσφέρουν κρατικές πολιτικές απασχόλησης που επιδοτούν σε μεγάλο βαθμό την κατάρτιση των εργαζομένων.

2° τεταρτημόριο: Ποσοτική-Εσωτερική ευελιξία

Στην περίπτωση αυτή, η επίτευξη της ευελιξίας επιδιώκεται μέσα από την αναδιοργάνωση του χρόνου εργασίας του υπάρχοντος προσωπικού. Η συστηματική χρήση υπερωριών καθώς και η διευθέτηση του χρόνου εργασίας, αποτελούν συνήθεις μορφές αυτού του τύπου ευελιξίας που επιχειρεί την ποσοτική προσαρμογή των ωρών εργασίας του υπάρχοντος προσωπικού στις ευμετάβλητες ανάγκες της παραγωγής. Σε αυτό τον τύπο ανήκει και η μερική απασχόληση, στην περίπτωση που είναι εθελοντική και αορίστου χρόνου.

Η υιοθέτηση της ποσοτικής-εσωτερικής ευελιξίας, ενδέχεται να προκαλέσει περισσότερες αντιδράσεις στις τάξεις των εργαζομένων σε σχέση με την λειτουργική-εσωτερική ευελιξία, χωρίς όμως οι αντιδράσεις αυτές να είναι μεγάλης έντασης. Επίσης, η καινοτομία δεν ευνοείται τόσο πολύ όσο στην προηγούμενη περίπτωση, αφού η εφαρμογή της ποσοτικής-εσωτερικής ευελιξίας δεν οδηγεί σε ποιοτικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Έτσι λοιπόν, στο βαθμό που οι ποσοτικές προσαρμογές γίνονται εσωτερικά και κατόπιν συμφωνίας με τους εργαζομένους, αυτός ο τύπος ευελιξίας συντηρεί το κλίμα εμπιστοσύνης που απαιτείται σε επιχειρήσεις υψηλής αποδοτικότητας.

3^ο τεταρτημόριο: Λειτουργική-Εξωτερική ευελιξία

Στον τύπο αυτό, η επιδίωξη της ευελιξίας γίνεται μέσα από την εξωτερίκευση των δεξιοτήτων. Η προσαρμογή στις απαιτήσεις της παραγωγής για νέες δεξιότητες, γίνεται όχι μέσα από την κατάρτιση του προσωπικού αλλά μέσα από την ανάθεση μέρους της παραγωγής σε εξωτερικούς συνεργάτες-υπεργολάβους, μέσα από ορισμένες μορφές τηλεργασίας και μέσα από ένα δίκτυο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, που αναλαμβάνουν εξειδικευμένα τμήματα της παραγωγής, ενώ η διαδικασία παραγωγής του προϊόντος ανεξαρτητοποιείται από την στενή επίβλεψη της αναθέτουσας επιχείρησης.

Αυτός ο τύπος ευελιξίας, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της τάσης των μεγάλων επιχειρήσεων να εγκαταλείπουν το παραδοσιακό Τεϋλοριστικό μοντέλο, στο οποίο όλα τα επιμέρους στάδια παραγωγής ενός προϊόντος, από την επεξεργασία των πρώτων υλών μέχρι τη συναρμολόγηση του τελικού προϊόντος, γίνονταν εσωτερικά στην επιχείρηση. Αντί αυτού, πλέον οι επιχειρήσεις εστιάζουν την παραγωγή τους σε τομείς που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναθέτοντας άλλα κομμάτια της παραγωγής σε υπεργολαβίες.

Η λειτουργική-εξωτερική ευελιξία μπορεί να μην αποτελεί άμεση απειλή για τις θέσεις εργασίας του προσωπικού, εμμέσως όμως συνιστά από-επένδυση από το προσωπικό της επιχείρησης και μια μεσοπρόθεσμη υποθήκευση των θέσεων απασχόλησης. Άρα λοιπόν η υπερβολική χρήση αυτού του είδους ευελιξίας υποβόσκει ένα πρόσθετο κόστος για τις επιχειρήσεις, αυτό που προκύπτει από την υποβάθμιση του κεφαλαίου γνώσης της επιχείρησης.

4^ο τεταρτημόριο: Ποσοτική-Εξωτερική ευελιξία

Η ποσοτική-εξωτερική ευελιξία δε χαρακτηρίζεται από ποιοτικές αλλαγές, αλλά από την ποσοτική προσαρμοστικότητα της εργασίας, η οποία δεν επιδιώκεται, όπως στην περίπτωση της ποσοτικής-εσωτερικής ευελιξίας, ως διευθέτηση με το υπάρχον προσωπικό, αλλά ως ετοιμότητα αυξομείωσής του ανάλογα με τις μεταβολές στη ζήτηση για το παραγόμενο προϊόν. Στην περίπτωση αυτή, επιχειρείται η εξωτερίκευση του χρόνου εργασίας καθιστώντας ευμετάβλητες τις ίδιες τις θέσεις εργασίας του προσωπικού: συχνές απολύσεις-προσλήψεις, ευρεία χρήση της προσωρινής απασχόλησης, ακούσια μερική απασχόληση ορισμένου χρόνου, αδήλωτη απασχόληση. Εδώ εντάσσονται και άλλες λιγότερο διαδεδομένες ευέλικτες μορφές απασχόλησης όπως η εργασία σε εταιρείες προσωρινής απασχόλησης (temporary agency work), η σύμβαση jobsharing, η εργασία μετά από πρόσκληση (work on call ή zero-hour contracts) και η διαλείπουσα εργασία.

Ο συγκεκριμένος τύπος ευελιξίας προκαλεί τις μεγαλύτερες αντιδράσεις και συγκρούσεις, αφού καθιστά τις θέσεις εργασίας του προσωπικού επισφαλείς. Η αλόγιστη χρήση αυτού του είδους ευελιξίας, δημιουργεί κλίμα ανασφάλειας στο εργατικό δυναμικό και καταστρέφει τις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης, στις οποίες επενδύουν οι επιχειρήσεις υψηλής αποδοτικότητας. Σημαντική επίδραση στην υιοθέτηση αυτού του τύπου ευελιξίας παίζει το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει

την αγορά εργασίας(πχ. περιορισμός των απολύσεων, της προσωρινής απασχόλησης), το οποίο είτε προάγει είτε περιορίζει το εν λόγω είδος ευελιξίας.

Ενώ αρχικά υπήρχε η εντύπωση πως ο βασικός διαχωρισμός των στρατηγικών ευελιξίας, ήταν ανάμεσα στη λειτουργική και την αριθμητική ευελιξία, γρήγορα έγινε αντιληπτό ότι ακόμα και οι επιχειρήσεις που υιοθετούσαν πρακτικές λειτουργικής ευελιξίας (ομαδική εργασία, κατάρτιση) εισήγαγαν παράλληλα και σε σημαντικό βαθμό πρακτικές αριθμητικής ευελιξίας(διευθέτηση του χρόνου εργασίας, μερική απασχόληση). Σήμερα λοιπόν, ο βασικός διαχωρισμός στρατηγικών ευελιξίας γίνεται πλέον ανάμεσα στην εσωτερική και την εξωτερική ευελιξία. Η εσωτερική ευελιξία μοιάζει να είναι ο τύπος ευελιξίας που προσεγγίζει περισσότερο την ευελιξία με ασφάλεια (flexicurity) που αναζητεί η Ευρωπαϊκή Στρατηγική Απασχόλησης, με το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Μοντέλο και με τους στόχους της Στρατηγικής της Λισσαβόνας (ποιότητα εργασίας-καινοτομία- ανταγωνιστικότητα).

Στην πραγματικότητα, οι ευέλικτες επιχειρήσεις δεν υιοθετούν μόνον ένα τύπο ευελιξίας από αυτούς που αναφέρθηκαν προηγουμένως, αλλά ένα συνδυασμό ή μείγμα τύπων. Συνεπώς, οι ευέλικτες επιχειρήσεις διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς την αναλογία των διαφόρων τύπων ευελιξίας που χρησιμοποιούν.

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, συνιστάται η προτίμηση της λειτουργικής ευελιξίας σε σχέση με την αριθμητική. Αν και είναι σαφώς πιο δύσκολη και κοστίζει περισσότερο στα πρώτα στάδια, η λειτουργική ή ποιοτική ευελιξία είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος δυναμικής προσαρμογής και εκσυγχρονισμού της επιχείρησης, του κλάδου ή της οικονομίας σε μια μακροχρόνια προοπτική και για αυτό το λόγο κατατάσσεται στις λεγόμενες "επιθετικές" στρατηγικές ευελιξίας.

Όμως η επιλογή της λειτουργικής ευελιξίας ενισχύεται και από διάφορους άλλους παράγοντες. Οι επιπτώσεις της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στην οργάνωση της εργασίας και στο περιεχόμενο των κατάλληλων ειδικοτήτων, δημιουργούν, μέσα από σύνθετες διαδικασίες αποειδίκευσης και αναιδίκευσης, ανάγκες για μεγαλύτερη ποιοτική ευελιξία της εργασίας. Επιπλέον, η σχετική μεταστροφή του ανταγωνισμού από τον ανταγωνισμό στις τιμές στον ανταγωνισμό που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη διαφοροποίηση, στην ποιότητα, στην καινοτομία και στην αξιοπιστία των προϊόντων, οδηγεί και αυτή με τη σειρά της σε ανάγκη για μεγαλύτερη ποιοτική ευελιξία.

Η λέξη-κλειδί της ποιοτικής ευελιξίας είναι η πολυδυναμία(polyvalence) του εργαζόμενου, δηλαδή η ικανότητά του να εκτελεί νέα καθήκοντα, συνθετότερες εργασίες, να αλλάζει συχνά αντικείμενο εργασίας, να επανειδικεύεται και να επιμορφώνεται, χωρίς αυτό να σημαίνει ανυπέβλητο κόστος για την επιχείρηση, ούτε συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση.

Γι' αυτό το λόγο, η λειτουργική ευελιξία συχνά συνδέεται με :

- την αύξηση της πρωτοβουλίας και αυτονομίας των εργαζομένων
- την αντικατάσταση άκαμπτων -έντονα ιεραρχικών ή γραφειοκρατικών διοικητικών δομών από πιο επίπεδες δομές, με μεγαλύτερη ανάπτυξη της συλλογικότητας, υποκίνηση και συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Στο βαθμό που παρεμβαίνει σε διαρθρωτικά στοιχεία της επιχείρησης και της εργασίας, η λειτουργική ευελιξία απαιτεί να ικανοποιούνται κάποιες προϋποθέσεις, όπως:

- εξασφάλιση θετικού εργασιακού κλίματος στην επιχείρηση, που ευνοεί την υποκίνηση / συναίνεση / συμμετοχή των εργαζομένων, ίσες ευκαιρίες υπηρεσιακής εξέλιξης, καλές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, ευέλικτη διοίκηση, αμοιβαία αποδεκτοί στόχοι και προγραμματισμός, εγγυήσεις για την απασχόληση και τις αμοιβές, ενίσχυση της συλλογικότητας και της ενεργοποίησης -συμμετοχής των εργαζομένων.
- εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων συνεχούς εκπαίδευσης και επανειδίκευσης των εργαζομένων
- καθιέρωση κατάλληλων συστημάτων αμοιβών και κριτηρίων μισθολογικής εξέλιξης, συστημάτων που θα υποκινούν και θα επιβραβεύουν, σύμφωνα με σαφή και αμοιβαία συμφωνημένα κριτήρια, τη συνεχή ποιοτική αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού, την απόδοση, καθώς και την υπεύθυνη συμμετοχή του στις παραγωγικές διαδικασίες και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

2.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ “ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ”

Είναι σκόπιμο στο σημείο αυτό να αναφέρουμε το μοντέλο της “ευέλικτης επιχείρησης”. Το μοντέλο αυτό είναι χρήσιμο, όχι επειδή περιγράφει την κατάσταση οποιασδήποτε πραγματικής επιχείρησης, αλλά επειδή περιέχει όλες τις κύριες παραμέτρους αλλαγής που έχουν παρατηρηθεί ως σήμερα. Σκιαγραφεί σε ένα απλό πλαίσιο τα νέα στοιχεία όσον αφορά τις πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού των εργοδοτών, αναδεικνύοντας τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων πρακτικών και την καταλληλότητα τους για τις διαφορετικές εταιρείες και ομάδες εργαζομένων. Για αυτό το λόγο το μοντέλο χρησιμοποιείται ως ένα αναλυτικό εργαλείο, σκοπός του οποίου είναι να αναγνωρίσει τα διαφορετικά είδη ευελιξίας, να αναδείξει το πώς οι εργοδότες τείνουν να ψάχνουν αυτά τα διαφορετικά είδη ευελιξίας από διαφορετικές ομάδες εργαζομένων και να υποδηλώσει ότι οι εργοδότες αναδιοργανώνουν τα εργατικά δυναμικά τους σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με τις δικές τους ανάγκες για ευελιξία.

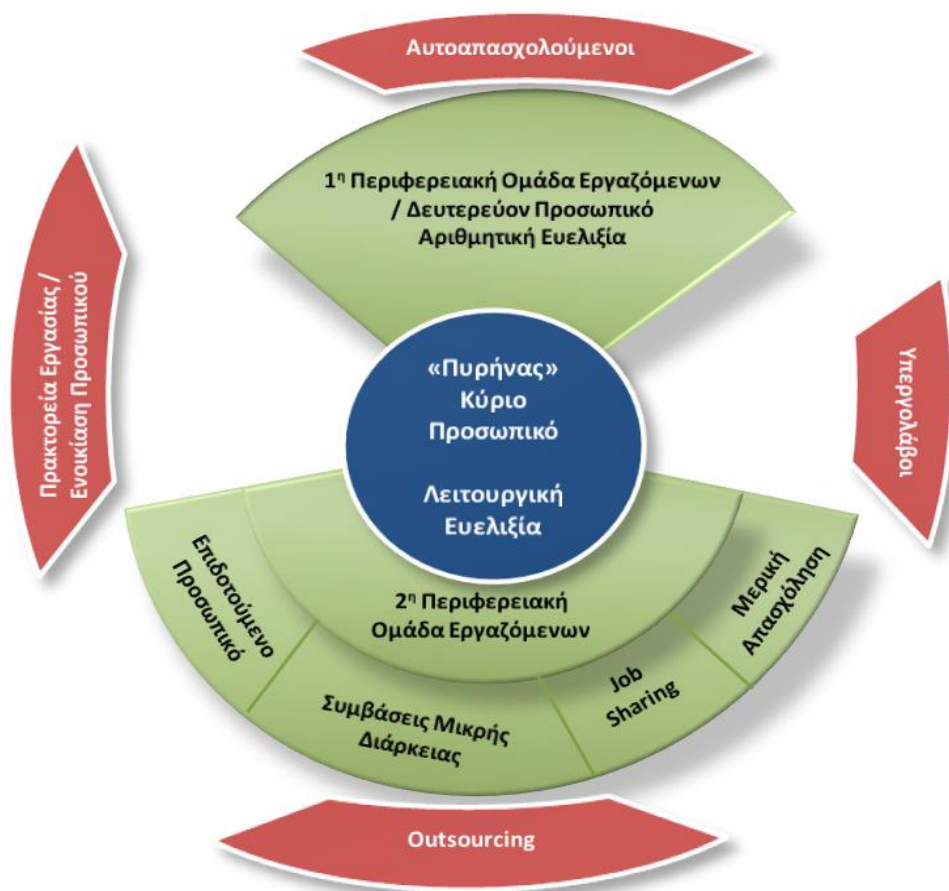
Σύμφωνα με τον Atkinson, η σύγχρονη επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με δύο προκλήσεις: να προσαρμόζει συνεχώς τον όγκο παραγωγής στις συχνές διακυμάνσεις της αγοράς και να προσαρμόζει συνεχώς την παραγωγική διαδικασία στις απαιτήσεις της καινοτομίας(τεχνολογικός εξοπλισμός, τεχνικές παραγωγής, νέα προϊόντα). Η προσαρμογή του όγκου παραγωγής στις διακυμάνσεις της αγοράς μπορεί να επιτευχθεί μέσω υπερωριών (αριθμητική-εσωτερική ευελιξία), αλλά μπορεί να απαιτεί και τη χρήση προσωρινής απασχόλησης (αριθμητική-εξωτερική ευελιξία). Η καινοτομία από την άλλη, δεν ταυρίζεται με την προσωρινή απασχόληση, αφού απαιτεί ένα καλά καταρτισμένο και αφοσιωμένο προσωπικό. Για την συμφιλίωση αυτών των δύο προκλήσεων ο Atkinson αναδεικνύει το πρότυπο της “ευέλικτης επιχείρησης”, σύμφωνα με το οποίο:

Η “ευέλικτη επιχείρηση” αποτελείται από έναν πυρήνα εργαζομένων περιστοιχιζόμενων από περιφερειακές ομάδες εργαζομένων, που μπορεί να είναι αλλά και να μην είναι υπάλληλοι της

επιχείρησης. Οι περιφερειακές ομάδες, με κατάλληλα συμβόλαια και συνθήκες υπηρεσίας, παρέχουν ποσοτική ευελιξία. Η λειτουργική ευελιξία επιτυγχάνεται από τον πυρήνα, υποστηριζόμενη από κατάλληλα κίνητρα και επιβραβεύσεις, που πιθανώς περιλαμβάνουν αυξημένη εργασιακή ασφάλεια. Θεωρητικά, κάτι τέτοιο είναι εφικτό, επειδή οι περιφερειακές ομάδες απορροφούν τις αριθμητικές διακυμάνσεις της ζήτησης. Ο πυρήνας είναι το κέντρο του διαγράμματος, ενώ ο δακτύλιος που τον περιβάλλει είναι η περιφέρεια, η διαστολή και συστολή της οποίας, επιτυγχάνουν ποσοτική ευελιξία. Ο εξωτερικός δακτύλιος, αντιπροσωπεύει την υιοθέτηση στρατηγικών αποστασιοποίησης.

Ωστόσο, μετά από ένα διάστημα ευρείας αποδοχής του μοντέλου του Atkinson, αυξάνεται ο αριθμός των μελετών που δείχνουν ότι η περιφέρεια δεν προστατεύει τον πυρήνα αλλά εισβάλλει σε αυτόν. Η ανάπτυξη της εξωτερικής ευελιξίας, αποτελεί μεγάλη πηγή πίεσης των τακτικών εργαζομένων να αποδεχθούν, εκτός από τη λειτουργική ευελιξία και υψηλά επίπεδα αριθμητικής ευελιξίας, ιδιαίτερα σε θέματα χρόνου εργασίας. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες εργασίας μέσω εξωτερικής ευελιξίας (υπεργολαβία, εταιρείες προσωρινής απασχόλησης), παρά επενδύοντας στην κατάρτιση ή τη δημιουργία μίας πάγιας θέσης εργασίας.

Σχήμα 0-1: Το υπόδειγμα της ευέλικτης Επιχείρησης του Atkinson



Το μοντέλο της “ευέλικτης επιχείρησης” αναγνωρίζει τέσσερα είδη ευελιξίας, τα ακόλουθα:

- **Ποσοτική ευελιξία:** Σκοπός της είναι να ενισχύσει τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζει το επίπεδο της εργασίας για να ανταποκρίνεται σε πιθανές διακυμάνσεις της αγοράς. Υπάρχει μια ποικιλία πρακτικών τις οποίες μπορούν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν ποσοτική ευελιξία, αλλά αυτές που αναφέρονται πιο συχνά είναι η χρήση πρόσθετων ή συμπληρωματικών εργατικών πόρων για να μπορεί η εταιρεία να ανταποκρίνεται σε αλλαγές στη ζήτηση. Τέτοιες πρακτικές αποτελούν η μερική και η προσωρινή απασχόληση, οι εργαζόμενοι βραχυπρόθεσμης σύμβασης, ή η αλλαγή των προτύπων του χρόνου εργασίας του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού ανάλογα με τις μεταβολές της ζήτησης.
- **Λειτουργική ευελιξία:** Δε σχετίζεται με αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων, αλλά με αλλαγές σε αυτό που κάνουν. Αναφέρεται στη δυνατότητα της εταιρείας να προσαρμόσει και να αναπτύξει τις δεξιότητες των εργαζομένων της, για να μπορούν να ανταποκριθούν στις αρμοδιότητες που επιβάλλουν οι μεταβολές στο φόρτο εργασίας, τις μεθόδους παραγωγής και την τεχνολογία.
- **Στρατηγικές αποστασιοποίησης:** Αυτή η κατηγορία ευελιξίας περιλαμβάνει την αντικατάσταση των εργασιακών σχέσεων από εμπορικές. Για παράδειγμα, οι εργοδότες μπορεί να επιλέξουν να αναθέσουν σε τρίτους αντί να αναδιοργανώσουν τις εσωτερικές εργασιακές πρακτικές τους.
- **Μισθολογική ευελιξία:** Αυτή η κατηγορία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η μισθολογική δομή και το σύστημα ανταμοιβής μιας επιχείρησης, υποστηρίζουν και ενισχύουν τους διάφορους τύπους ποσοτικής και λειτουργικής ευελιξίας, τις οποίες αναζητούν οι επιχειρήσεις. Η μισθολογική ευελιξία ή ευελιξία των αμοιβών εργασίας περιλαμβάνει :
 - την προσαρμογή των μισθών στις εξελίξεις βασικών μακρο-οικονομικών μεγεθών της οικονομίας (π.χ. του ΑΕΠ, της ανεργίας κλπ).
 - τη διαφοροποίηση των αμοιβών προς τα πάνω ή προς τα κάτω, ανάλογα με τη διάθεση και την ικανότητα του κάθε εργαζομένου να παράγει, καθώς και την απόδοση της επιχείρησης (κύκλος εργασιών, κέρδη κ.α.). Στην περίπτωση αυτή κυριαρχεί η μικροοικονομική διάσταση.

2.6 ΜΟΡΦΕΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

Στη συνέχεια θα κάνουμε μια σύντομη αναφορά στις μορφές ποσοτικής ευελιξίας που συναντάμε πιο συχνά στην αγορά εργασίας:

- ✓ Μερική απασχόληση: Ο θεσμός της μερικής απασχόλησης, ως σύστημα εργασίας, χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι οι ώρες εργασίας, κατά τις οποίες ο εργαζόμενος υποχρεούται, αλλά και δικαιούται να παρέχει τις υπηρεσίες του στον εργοδότη, στο πλαίσιο μιας σταθερής και ενιαίας σύμβασης εργασίας, είναι λιγότερες από τις κανονικές.
- ✓ Προσωρινή απασχόληση: Θεωρείται η εργασία, η οποία παρέχεται σε άλλον εργοδότη (έμμεσος εργοδότης) για περιορισμένο χρονικό διάστημα από μισθωτό, ο οποίος συνδέεται με τον εργοδότη του (άμεσος εργοδότης) με σύμβαση ή σχέση εξαρτημένης εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου.
- ✓ Σύμβαση ορισμένου χρόνου (ΣΟΧ): Η ΣΟΧ είναι μια σύμβαση εργασίας για μια συγκεκριμένη περίοδο, που ορίζεται εξ αρχής. Όταν η προκαθορισμένη ημερομηνία περάσει, η συνεργασία διακόπτεται χωρίς να υπάρχει υποχρέωση του εργοδότη για καταβολή αποζημίωσης. Αν μετά τη λήξη της συμφωνηθεί ρητά ή σιωπηρά η συνέχισή της, μετατρέπεται σε σύμβαση αορίστου χρόνου (ΣΑΧ).

- ✓ Εποχική απασχόληση: Αυτή η μορφή απασχόλησης συνδέεται με την εποχικότητα της δραστηριότητας των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους κατά τη διάρκεια του έτους. Το εποχικό προσωπικό μπορεί να καλύπτει είτε πάγιες ανάγκες αμιγώς εποχικών επιχειρήσεων είτε έκτακτες ανάγκες επιχειρήσεων που παρουσιάζουν ιδιαίτερη δραστηριότητα σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και οι οποίες δεν καλύπτονται από το σταθερώς απασχολούμενο προσωπικό. Οι εποχιακά απασχολούμενοι εργάζονται για μικρότερα χρονικά διαστήματα σε ετήσια βάση.
- ✓ Δανεισμός εργαζομένων: Στις περιπτώσεις αυτές ένας εργαζόμενος που έχει προσληφθεί για να παρέχει τις υπηρεσίες του σε συγκεκριμένο εργοδότη, υπάγεται για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο δικαίωμα ενός τρίτου εργοδότη να καθορίσει τον τόπο, το χρόνο και τον τρόπο παροχής της εργασίας του, χωρίς απαραίτητα ο αρχικός εργοδότης να εισπράττει κάποια αμοιβή.
- ✓ Κατά επιχείρηση δανεισμός προσωπικού μέσω πρακτορείων απασχόλησης: Τα πρακτορεία προσλαμβάνουν για λογαριασμό τους προσωπικό και το παραχωρούν, έναντι αμοιβής, για ορισμένο χρονικό διάστημα σε άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να καλύψουν προσωρινές ανάγκες τους.
- ✓ Απασχόληση προσωπικού εργολαβικής επιχείρησης: Στην απασχόληση προσωπικού εργολαβικής επιχείρησης, ο οργανισμός αναθέτει, υπό μορφή εργολαβίας, μέρος της λειτουργίας του σε εργολαβική εταιρία, η οποία παρέχει τις σχετικές υπηρεσίες σε προσωρινή ή μόνιμη βάση, στις εγκαταστάσεις της αναθέτουσας το έργο, αλλά με δικό της προσωπικό.
- ✓ Απασχόληση προσωπικού στο πλαίσιο λειτουργίας δικτύων επιχειρήσεων: Στην απασχόληση προσωπικού στο πλαίσιο λειτουργίας δικτύων επιχειρήσεων, το προσωπικό προσλαμβάνεται από τον κεντρικό οργανισμό ενός δικτύου επιχειρήσεων και παρέχει τις υπηρεσίες του και σε αυτόν και στις επιμέρους επιχειρήσεις-μέλη του δικτύου, ανάλογα με τις ανάγκες καθενός από αυτά.
- ✓ Διευθέτηση του χρόνου εργασίας: Γενικά, εμφανίζεται ως αυξομείωση εργασίμων ωρών για μια χρονική περίοδο ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης με πολλές μορφές οι κυριότερες από τις οποίες είναι:
- ✓ Εργασία σε βάρδιες: οι ώρες λειτουργίας της επιχείρησης υπερβαίνουν το ωράριο των εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να εργάζονται είτε σε συνεχόμενες βάρδιες (αφορά 24ώρη λειτουργία επιχειρήσεων), είτε σε ημι-συνεχόμενες (24ώρη λειτουργία, μόνο τις εργάσιμες ημέρες της εβδομάδας), είτε σε διακεκομμένες (αφορά τη λειτουργία επιχειρήσεων για λιγότερες από 24 ώρες ημερησίως και με μια τουλάχιστον ημέρα αργίας την εβδομάδα).
- ✓ Διαμοιρασμός θέσης εργασίας (job sharing): Το job sharing συνίσταται στο μίρασμα μιας θέσης εργασίας πλήρους απασχόλησης σε δύο εργαζόμενους μερικής απασχόλησης. Διαμοιρασμός χρόνου εργασίας (work sharing): Στη μορφή αυτή, ο συνολικός χρόνος εργασίας που είναι απαραίτητος για τη λειτουργία μιας επιχείρησης κατανέμεται στους εργαζόμενους που απασχολεί, στους οποίους μειώνονται αντίστοιχα οι αποδοχές, με παράλληλη όμως εγγύηση των θέσεων εργασίας τους.
- ✓ Εργασία με το κομμάτι – φασόν – ή υπερεργολαβία: Στις περιπτώσεις αυτές οι εργαζόμενοι εργάζονται σε δικούς τους χώρους, παράγοντας με μέσα του εργοδότη ή και δικά τους τα προϊόντα που διακινεί η εργοδότη επιχείρηση.
- ✓ Τηλεργασία: Η τηλεργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο να παράγει όλο το έργο που του ζητήθηκε, αποκλειστικά από το σπίτι του, ή από το φυσικό χώρο που επιλέγει ο ίδιος, χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρουν οι σύγχρονες τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών
- ✓ Διαθεσιμότητα Εργασίας (on call work): Σύμφωνα με αυτή τη μορφή απασχόλησης, η εργασία παρέχεται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.
- ✓ Εναλλαγή θέσεων εργασίας: Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας (Job Rotation) καλύπτει την απουσία ενός εργαζόμενου για συμμετοχή σε πρόγραμμα κατάρτισης, μέσω της απασχόλησης ενός ανέργου που εκπαιδεύεται για τις ανάγκες της προσωρινής θέσης εργασίας και στη συνέχεια αναλαμβάνει καθήκοντα αντικαταστάτη.
- ✓ Μερική Συνταξιοδότηση (Εναλλακτική / Σταδιακή Συνταξιοδότηση): Σε ορισμένες χώρες, όπου υπάρχει ανάλογο θεσμικό πλαίσιο, οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται κοντά στο ηλικιακό όριο

συνταξιοδότησης, ή ενώ δικαιούνται να λάβουν πλήρη σύνταξη επιθυμούν να συνεχίσουν να εργάζονται, μπορούν να λάβουν ένα ποσό που αντιστοιχεί σε ένα ποσοστό των συντάξιμων αποδοχών τους και παράλληλα να διευθετήσουν το χρόνο εργασίας τους, έτσι ώστε να εργάζονται, ως μερικώς απασχολούμενοι, λιγότερες ώρες σε μηνιαία ή εβδομαδιαία βάση.

- ✓ Ευέλικτα εργάσιμα χρόνια: Η συγκεκριμένη διευθέτηση αναφέρεται στη δυνατότητα εναλλαγής περιόδων εργασίας – σταδιοδρομίας, με περιόδους άδειας για εκπαιδευτικούς (εκπαιδευτική άδεια), οικογενειακούς (γονική άδεια) και επαγγελματικούς – ερευνητικούς (εκτεταμένη πληρωμένη άδεια με διατήρηση του δικαιώματος επιστροφής στην ίδια θέση, συνήθως σε πανεπιστημιακούς ή ανώτερα στελέχη) λόγους.

2.7 ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα δε γινόταν να μείνει ανεπηρέαστη από τις αλλαγές των τελευταίων είκοσι ετών, τις οποίες αναφέραμε στην εισαγωγή του παρόντος κειμένου και σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2009, είχαν ως αποτέλεσμα οι ελληνικές επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα βεβαρημένο ως προς τις προοπτικές ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας. Χαρακτηριστικά, αναφέρουμε ότι η Ελλάδα καταλαμβάνει τις τελευταίες θέσεις σε πολλούς ευρέως χρησιμοποιούμενους, σε διεθνές επίπεδο, χάρτες επιδόσεων για το επιχειρηματικό περιβάλλον. Άρα λοιπόν, είναι πλέον σαφές, ότι η επιβίωση και η εξέλιξη των ελληνικών επιχειρήσεων εξαρτάται πρωτίστως από τις προοπτικές ανταγωνιστικότητας που μπορούν να επιτύχουν μέσα σε ένα πιεστικό και αβέβαιο περιβάλλον.

Για να μπορέσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, είναι φανερό ότι χρειάζονται πολλές και δραστικές αλλαγές στις υπάρχουσες πρακτικές διοίκησης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, προκειμένου να υπάρξει η δυνατότητα ανταπόκρισης στις προκλήσεις που προέρχονται από τις μεγάλες αλλαγές στο παγκόσμιο αλλά και στο εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Αν και τα τελευταία 20 χρόνια έχει παρατηρηθεί αύξηση στην ανάπτυξη και την παραγωγικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, δεν υπάρχουν ωστόσο ενδείξεις σημαντικών και αποτελεσματικών προσπαθειών για διαρθρωτικές αλλαγές. Τα κίνητρα για εταιρική αναδιοργάνωση, εκπαίδευση και κατάρτιση έχουν σημειώσει αύξηση, αν και από πολύ χαμηλό επίπεδο, δεν υπάρχουν ωστόσο ποσοτικοί δείκτες που να τεκμηριώνουν την πρόοδο προς αυτή την κατεύθυνση.

Η μέχρι πρότινος ακαμψία των θεσμών της αγοράς εργασίας, ενθάρρυνε τους Έλληνες επιχειρηματίες να λειτουργούν πλήρως ή εν μέρει ανεπίσημα. Μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας εισήχθησαν κατά την τελευταία δεκαετία, σε μια προσπάθεια να επέλθει μια ισορροπία μεταξύ απασχόλησης και ανταγωνιστικότητας, γεγονός που επέφερε ανάμεικτα αποτελέσματα. Η προτεραιότητα που δόθηκε στη δημιουργία θέσεων εργασίας σε σχέση με την αύξηση της ευελιξίας και οι νέες ρυθμίσεις για τις υπερωρίες, αύξησαν στην πραγματικότητα τις δυσκαμψίες στον τομέα της μεταποίησης. Ταυτόχρονα, η προώθηση της μερικής απασχόλησης μπορεί να μην αύξησε σημαντικά τα επίπεδα ολικής απασχόλησης, αλλά μείωσε τα κόστη στον τομέα της λιανικής και σε επιλεγμένες υπηρεσίες. Παρομοίως, η ενθάρρυνση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, ωφέλησε κυρίως τον αγροτικό και τον τουριστικό τομέα.

Συνολικά, η ενθάρρυνση της ευελιξίας είχε μεμονωμένα θετικά αποτελέσματα, αλλά περιορισμένο συνολικό αντίκτυπο, εξαιτίας εν μέρει του χαμηλού μεριδίου του εργατικού δυναμικού που επηρεάστηκε από τις αλλαγές και εν μέρει λόγω της αδυναμίας αλλαγής βαθιά ριζωμένων πολιτικών και νοοτροπιών. Ο επίσημος τομέας της μεταποίησης φαίνεται να υπέφερε αντί να ωφελήθηκε από την προσπάθεια εκσυγχρονισμού. Έτσι, διατηρείται η κυριαρχία των άτυπων δραστηριοτήτων και των παραβιάσεων, ενώ το επίσημο μέρος της αγοράς έχει γίνει οριακά μόνο περισσότερο ευέλικτο.

Άλλες θεσμικές πρωτοβουλίες εισήχθησαν την τελευταία δεκαετία, με στόχο τη μείωση της ανεργίας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω της αύξησης της ευελιξίας της αγοράς εργασίας. Οι κύριες νομοθετικές πρωτοβουλίες για την αγορά εργασίας περιελάμβαναν: τον ετήσιο υπολογισμό του χρόνου εργασίας, την ενθάρρυνση της μερικής απασχόλησης, τη μείωση των έμμεσων εργατικών εξόδων για τους χαμηλόμισθους εργαζόμενους, τον εξορθολογισμό του συστήματος ομαδικών απολύσεων, την εισαγωγή της εργασίας καθορισμένου χρόνου, την προσωρινή και εναλλακτική εργασία και την καθιέρωση ιδιωτικών υπηρεσιών απασχόλησης και γραφείων εύρεσης προσωρινής εργασίας.

Στην Ελλάδα, ο δημόσιος διάλογος, η θεωρητική ανάλυση και η εμπειρική έρευνα γύρω από την ευελιξία δεν είναι τόσο αναπτυγμένες όσο σε άλλες χώρες της Ευρώπης. Ο σημαντικότερος ίσως λόγος για αυτό, είναι ότι η διεθνής συζήτηση περί ευελιξίας αναπτύχθηκε με πεδίο αναφοράς πολύ μεγαλύτερες επιχειρήσεις από αυτές που χαρακτηρίζουν την ελληνική οικονομία. Η κυριαρχία των πολύ μικρών και αυτοαπασχολούμενων επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία, οι οποίες είναι εκ φύσεως ευέλικτες, σημαίνει ότι ο προβληματισμός για την ευελιξία, όπως αναπτύχθηκε σε χώρες με περισσότερο παγιωμένες και κωδικοποιημένες εργασιακές σχέσεις, έχει σχετικά περιορισμένο πεδίο εφαρμογής στην Ελλάδα.

Από τη μία πλευρά, οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον εργοδότη και τους εργαζόμενους σε μία πολύ μικρή επιχείρηση προσδίδουν στην επιχείρηση εκ των πραγμάτων ευελιξία, τόσο ως προς τις λειτουργίες που επιτελεί ο εργαζόμενος αλλά και ως προς το ωράριο εργασίας. Από την άλλη, ο προβληματισμός για διεύρυνση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων και την αναδιοργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, δεν έχει ιδιαίτερο νόημα για την πλειοψηφία των εργαζομένων στην Ελλάδα, οι οποίοι εργάζονται σε επιχειρήσεις με λιγότερα από 5 άτομα. Πράγματι, αυτή η δομική ιδιαιτερότητα ίσως εξηγεί γιατί η συζήτηση περί ευελιξίας ήρθε σχετικά καθυστερημένα στην Ελλάδα, γιατί οι θέσεις των συνδικάτων και των εργοδοτών για την ευελιξία είναι ανεπεξέργαστες, γιατί η συζήτηση δεν αναπτύσσεται γύρω από το ποια και πόση ευελιξία θέλουμε, αντί να περιορίζεται στο αν θέλουμε ευελιξία ή όχι.

Παρά την ύπαρξη ευνοϊκού θεσμικού πλαισίου για τη διάδοση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης (βλ. ν. 1892/1990, ν.2639/1998, ν.2874/2000, ν.2956/2001, ν.3174/2003 και ν.3250/2004), στην Ελλάδα οι συνηθέστερες μορφές ευελιξίας στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας παραμένουν η υπερωριακή απασχόληση, οι βάρδιες, η εποχιακή απασχόληση, η υπερβολαβία και το φασόν, ενώ στον δημόσιο τομέα επικρατούν οι υπερωρίες και οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Οι νέες μορφές ευέλικτης απασχόλησης έχουν από ελάχιστη έως μηδαμινή διείσδυση στην ελληνική αγορά εργασίας.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι πίσω σε θέματα ευέλικτων ωραρίων εργασίας. Ιδιαίτερα οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν σχετικά άκαμπτα ωράρια εργασίας, που δεν μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα στις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται αφενός στην άρνηση των εργαζομένων να εργαστούν για περισσότερες ώρες σε σχέση με αυτές που προβλέπονται στη σύμβαση εργασίας, αφετέρου στη δομή των ελληνικών επιχειρήσεων (95% είναι πολύ μικρές και οικογενειακού χαρακτήρα), η

οποία δεν ευνοεί τη μερική απασχόληση. Επιπλέον, τα κενά που υπάρχουν στο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης, αποθαρρύνουν τους εργαζομένους από το να συμμετάσχουν σε τέτοιου είδους προγράμματα.

“Στην Ελλάδα, οι εταιρείες είναι πολύ επιφυλακτικές σχετικά με την εφαρμογή του μέτρου, καθώς υπάρχει η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι θα το εκμεταλλευθούν, με αποτέλεσμα η εταιρεία να χάσει πολύτιμες ώρες εργασίας, μια αντίληψη που δεν είναι απαραίτητα σωστή”, σημειώνει ο Managing Partner της Cornerstone Athens, κ. Νίκος Γιαννουλάτος. Επίσης, υποστηρίζει ότι στην ελληνική αγορά συμβαίνει το εξής παράδοξο: οι ελληνικές επιχειρήσεις φοβούνται την εφαρμογή του ευέλικτου ωραρίου εργασίας, αλλά την ίδια στιγμή διατηρούν ξεπερασμένες διοικητικές δομές, οι οποίες οδηγούν στην κακή διαχείριση του χρόνου των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα στην παραγωγικότητά τους.

2.8 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ



2.9 ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

Οφέλη εφαρμογής πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας					
<u>Ευελιξία</u>	<u>Καινοτομία</u>	<u>Παραγωγικότητα</u>	<u>Ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής</u>	<u>Απασχολησιμότητα</u>	<u>Υγεία</u>
1) Οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις αλλαγές των απαιτήσεων της αγοράς	1) Καλύτερη προετοιμασία των επιχειρήσεων για τις επερχόμενες αλλαγές των απαιτήσεων της αγοράς	1) Βελτιωμένες επιδόσεις της επιχείρησης	1) Συνταίριασμα επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων	1) Ενίσχυση της απασχολησιμότητας των εργαζομένων	1) Μείωση φόρτου εργασίας των εργαζομένων
2) Ενισχύεται η εικόνα της επιχείρησης ως ελκυστικού εργοδότη	2) Ενίσχυση της μελλοντικής θέσης μιας επιχείρησης ως ελκυστικού εργοδότη	2) Καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και μειώσεις δαπανών	2) Προσαρμογή του εργασιακού και του ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων	2) Ενίσχυση εργασιακών ευκαιριών των εργαζομένων	2) Μείωση των ακανόνιστων ωραρίων εργασίας για τους εργαζομένους
3) Αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του υφιστάμενου εξοπλισμού, μηχανημάτων, εργαλείων	3) Καλύτερη μελλοντική αξιοποίηση του υφιστάμενου εξοπλισμού, μηχανημάτων, εργαλείων	3) Αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιακών διαδικασιών	3) Περισσότερη ευελιξία των εργαζομένων για τη διευθέτηση προσωπικών ζητημάτων	3) Ενίσχυση εμπλουτισμού εργασιών των εργαζομένων (job enrichment)	3) Μείωση των υπερωριών των εργαζομένων

2.10 ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

<u>Εμπόδια για την εφαρμογή πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας</u>	
<u>Εσωτερικό περιβάλλον</u>	<u>Εξωτερικό περιβάλλον</u>
1) Παραδοσιακή δομή: Το μικρό ή μεσαίο μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων και ο οικογενειακός χαρακτήρας, οδηγούν στη συγκέντρωση των περισσότερων διαδικασιών σε λίγα άτομα, περιορίζοντας την ομαδική δημιουργικότητα, που ενισχύει την καινοτομία	1) Οικονομική κρίση: Η Ελλάδα, σήμερα βρίσκεται σε διαδικασία δημοσιονομικής και οικονομικής προσαρμογής. Η αναδιάρθρωση αυτή αποτελεί εμπόδιο για την υιοθέτηση αλλαγών, ειδικά όταν αυτές απαιτούν επενδύσεις.
2) Εσωστρέφεια: Η εσωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων αποτρέπει τις συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, περιορίζοντας την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και πρακτικών	2) Ασταθές θεσμικό πλαίσιο: Δυσχεραίνει την επιχειρηματική δραστηριότητα και το σχεδιασμό μακροχρόνιων στρατηγικών από τις επιχειρήσεις
3) Προβληματικοί χρηματοοικονομικοί πόροι (όχι κατάλληλοι ή ελλιπείς ποσοτικά και χρονικά)	3) Χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες
4) Πολλά παράλληλα προγράμματα εν εξελίξει που μειώνουν την ικανότητα για αντιμετώπιση δυσκολιών και ευκαιριών	4) Έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας: Οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, στο φόβο πολλών ελληνικών επιχειρήσεων για την καινοτομία, εξαιτίας της σύνδεσης της με μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, υψηλό ρίσκο και ριζικές μορφές καινοτομίας
5) Φόβος και έλλειψη αισιοδοξίας για επιχειρησιακές πρωτοβουλίες	5) Αναποτελεσματική κατανομή δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία
6) Αντίσταση προς την τεχνολογία της πληροφορικής	6) Ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές

2.11 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στη συνέχεια θα αναφέρουμε ορισμένα παραδείγματα εταιρειών που εφάρμοσαν πρακτικές ευέλικτης οργάνωσης εργασίας. Τα παραδείγματα αυτά αποτελούν ευρήματα της μελέτης των Anneke Goudswaard, Peter Oeij, Tony Brugman and Tanja de Jong, (2009), με τίτλο «*Good practice guide to internal flexibility policies in companies*», που διενεργήθηκε το 2009 για λογαριασμό του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Eurofound).

Η παραπάνω μελέτη είχε ως στόχο να αναδείξει την ανάγκη για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και τους εργαζομένους τους να γίνουν πιο ευέλικτες και ευπροσάρμοστες με γνώμονα την αποτελεσματική ανταπόκριση τους αφενός στο διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και αφετέρου στην ανάγκη αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων.

Τα στοιχεία που παρατίθενται παρέχουν χρήσιμες και πρακτικές συμβουλές για τις επιχειρήσεις σχετικά με τα πιθανά οφέλη από την ανάπτυξη πιο ευέλικτων εσωτερικών πολιτικών στο χώρο εργασίας. Επίσης, βοηθούν τους επαγγελματίες και τους κοινωνικούς εταίρους που επιθυμούν να αναθεωρήσουν ή και να μάθουν περισσότερα σχετικά με την ανάπτυξη τέτοιων πρωτοβουλιών.

Διαμόρφωση «ευέλικτης νοοτροπίας» στην GKN AutoStructures (Ηνωμένο Βασίλειο)

Η GKN είναι αυτοκινητιστική και αεροδιαστημική κατασκευαστική εταιρεία με συνολικά 40.000 εργαζομένους και λειτουργία σε 35 χώρες. Η περίπτωση που περιγράφεται εδώ αφορά τη GKN AutoStructures στο Ηνωμένο Βασίλειο, με 1.000 υπαλλήλους και δραστηριοποίηση στην παραγωγή εξαρτημάτων για αυτοκίνητα. Το εργοστάσιο έχει ισχυρούς δεσμούς με την κοινότητα που έχει τις εγκαταστάσεις του, ενώ και το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι γηγενείς.

Για αρκετά χρόνια, η GKN AutoStructures βρέθηκε αντιμέτωπη με την ανάγκη να ανταποκριθεί σε μια δυναμική και απρόβλεπτη αγορά στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Ο κλάδος απαιτεί μεγάλη ευελιξία όσον αφορά τόσο τον όγκο του παραγόμενου προϊόντος όσο και την ποικιλία των προϊόντων, έτσι ώστε ο χρόνος για να μεταφερθεί ένα προϊόν από τη σύλληψη στην αγορά, να είναι ο μικρότερος δυνατός, διατηρώντας παράλληλα τα πρότυπα ποιότητας σε υψηλό επίπεδο.

Σε οργανωτικό επίπεδο, η γραμμή παραγωγής δεν είχε την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία που η αγορά απαιτούσε, λόγω έλλειψης συγκεκριμένων ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού για την υλοποίηση δραστηριοτήτων. Αυτό ίσως να οφείλεται και στο γεγονός ότι κεντρική μονάδα της εταιρείας στην Αγγλία βασίζεται σε προσωπικό που έχει προσληφθεί από την τοπική κοινωνία, με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών στην εταιρεία. Προκύπτει λοιπόν μια εσωτερική γήρανση του οργανισμού με μέσο όρο ηλικίας εργαζόμενου τα 40- 50 χρόνια.

Εξάλλου, όσον αφορά τους εργαζομένους, ο καθένας εκτελούσε τη μοναδική διεργασία για την οποία ήταν υπεύθυνος, χωρίς απόκλιση από το πρόγραμμα αυτό, ενώ συνολικά οι μισθοί ήταν σε ύψη που θα δικαιολογούσαν multi-skilled εργαζομένους. Για την ενίσχυση του εύρους των δραστηριοτήτων των εργαζομένων δεν προβλεπόταν κανενός είδους κίνητρο, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να προτιμούν να

εργάζονται εντός ενός κλειστού κύκλου άνεσης ('comfort zone'). Η διαχείριση του προσωπικού ήταν σε γενικές γραμμές άκαμπτη και συντηρητική, δεν επεδίωκε να δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους να πάρουν πρωτοβουλίες και σίγουρα δεν αποτελούσε πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη ευέλικτων εργασιακών πρακτικών.

Όπως συνέβαινε και σε μεγάλο μέρος του υπόλοιπου κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας, η οικονομική ύφεση αμφισβήτησε τις υπάρχουσες πρακτικές λειτουργίας και οδήγησε την εταιρεία στην ανάληψη πρωτοβουλιών για να μπορέσει να προσαρμόζεται πιο εύκολα στις ανάγκες των πελατών και να αναπτύσσει μια πιο ευέλικτη στάση στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Οι πρωτοβουλίες αυτές τελικά οδηγούσαν σε αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας.

Ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος και ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν οι κύριοι εκφραστές των αλλαγών, δεδομένου ότι αμφισβήτησαν τις παραδοσιακές εργασιακές σχέσεις μέσα στον οργανισμό. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη πραγματικής αλλαγής προς την κατεύθυνση μεγαλύτερης ευελιξίας, ήταν η γεφύρωση το χάσματος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων. Μέχρι και το 2009, οπότε και η περίπτωση αποτυπώθηκε στη μελέτη των Anneke Goudswaard et al (2009), οι προσπάθειες να εισαχθεί μια αλλαγή πολιτικής ήταν σε εξέλιξη για δύο χρόνια.

Ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού της GKN ήθελε να ξεφύγει από τις παραδοσιακές εργασιακές σχέσεις, που είχαν χαρακτηριστεί ως ανταγωνιστικές και σε κάποιο βαθμό άκαμπτες. Αντίθετα, ήθελε να ενθαρρύνει και να επιτύχει μια "πιο ευέλικτη κατάσταση του νου" για όλα τα μέρη της εταιρείας. Προκειμένου να δημιουργηθούν οι συνθήκες για περισσότερη εσωτερική ευελιξία, η GKN AutoStructures έλαβε τα μέτρα που περιγράφονται παρακάτω:

- ✚ **Λιτή παραγωγή και αυτοδιαχείριση (self-management)** μέσα από τη δημιουργία μικρών νέων επιχειρησιακών μονάδων (mini business units) ως αποτέλεσμα οργανωτικής αναδιοργάνωσης-αναδιάρθρωσης: καθεμία από αυτές τις μικρές επιχειρησιακές μονάδες θα ήταν υπεύθυνη και υπόλογη για τις δικές της επιδόσεις.

Το μέτρο δεν εφαρμόστηκε άμεσα. Η εταιρεία ξεκίνησε την εφαρμογή στήνοντας πιλοτικά μια νέα επιχειρησιακή μονάδα με στόχο αυτή να λειτουργήσει ως πρότυπο. Χρειάστηκαν πάνω από τρεις μήνες για να εκτιμηθεί η έκβαση και η διαδικασία εφαρμογής. Τα αποτελέσματα παρείχαν πολύτιμες πληροφορίες για την δημιουργία τριών άλλων μονάδων.

Οι παρεμβάσεις που εισήχθησαν προκειμένου να δημιουργηθεί συσχέτιση μεταξύ εργασιών, προφίλ θέσεων εργασίας και απαραίτητων δεξιοτήτων ήταν οι εξής:

- ▶ Εκτίμηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργασιών από τους εργαζόμενους
- ▶ Αυτοαξιολόγηση της εργασίας από τους εργαζόμενους
- ▶ Υιοθέτηση συστήματος μεταβλητών αμοιβών (βάσει στόχων) για ενθάρρυνση της χρήσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων

- ✚ **Διαμόρφωση "κουλτούρας ευελιξίας" (ευέλικτης νοοτροπίας):** τα οργανωτικά μέτρα που αναφέρθηκαν προηγουμένως, δεν μπορούσαν να εφαρμοστούν χωρίς αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας από τις παραδοσιακές εργασιακές σχέσεις προς μια πιο "ευέλικτη κατάσταση του νου". Προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικότερη η εφαρμογή της οργανωτικής ευελιξίας, η στρατηγική επιλογή ήταν να δοθεί έμφαση περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο στην αναδόμηση της εργασίας.

Η εφαρμογή της νέας κουλτούρας ευελιξίας δεν είναι απλή υπόθεση, αφού τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι χρειάζονται τη σωστή νοοτροπία για να κάνουν τη μετάβαση. Για αυτό το λόγο, περισσότερα από 110 στελέχη συνολικά ρωτήθηκαν ατομικά προκειμένου να καταστεί εφικτή η

υποστήριξη των μεσαίων και ανώτερων διοικητικών στελεχών στην εφαρμογή μέτρων εσωτερικής ευελιξίας. Η δέσμευση για την αλλαγή και την υιοθέτηση των νέων μέτρων, που δημιουργούν την “ευέλικτη νοοτροπία”, προϋποθέτει τη διάθεση από τα εμπλεκόμενα μέρη να κάνουν ενδεχομένως και περισσότερα από όσα τυπικά θα αναμένονταν από τη θέση τους. Τελικά, μέσα από τη διαμόρφωση και συμπλήρωση κατάλληλων πινάκων – μητρών με ικανότητες και δεξιότητες, αναδείχτηκαν τόσο οι υπάρχουσες όσο και εκείνες που έπρεπε να καλλιεργηθούν στο προσωπικό για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Κρίσιμη για την επιτυχία της αλλαγής ήταν η συμπεριφορά του Διευθύνοντος Συμβούλου, η οποία με το να είναι σαφής και ανοικτή, δημιούργησε μια θετική ατμόσφαιρα για τη διάδοση της νέας επιδιωκόμενης κουλτούρας - νοοτροπίας. Η αλλαγή έπρεπε γίνει τόσο σε επίπεδο κουλτούρας των διευθυντικών στελεχών και των απλών εργαζόμενων όσο και σε επίπεδο εργασιακών σχέσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, η βασική πρόκληση για την GKN AutoStructures ήταν η άμβλυση, ο περιορισμός και τελικά η εξάλειψη της ανελαστικότητας στον τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς και στον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων. Η πρωτοβουλία προήλθε από την ανώτερη διοίκηση και το νέο διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά η συμμετοχή ήταν απαραίτητη από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ακόμα και από το κατώτερο προσωπικό.

Η επιτυχία εξαρτάται από τη δημιουργία συνθηκών εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας, η οποία στηρίζεται σε ισχυρή ηγεσία, με τη διοίκηση να δίνει ένα σαφές και ξεκάθαρο μήνυμα σε όλο τον οργανισμό. Η GKN καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για ειλικρινή και ανοιχτό διάλογο, με στόχο τη δημιουργία εμπιστοσύνης, διαλύοντας το φόβο που συχνά έχει το προσωπικό για κρυφές ατζέντες στο πλαίσιο της ανάληψης δράσεων αναδιοργάνωσης. Η πρόκληση για το μέλλον είναι να συνεχιστεί αυτή η διαφανής μορφή διαλόγου και τα διευθυντικά στελέχη να παρέχουν στους εργαζομένους πρόσθετη ελευθερία, που μια πρόσφατη έρευνα μεταξύ του υπαλληλικού προσωπικού δείχνει ότι απουσιάζει.

Ένα σημαντικό πρώτο βήμα για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, ήταν η κατάργηση ενός συστήματος επιβολής κυρώσεων για απουσίες που είχε πολύ αρνητικές συνέπειες για τους εργαζομένους. Για το θέμα αυτό διενεργήθηκε διάλογος με τους εργαζομένους μέσω συναντήσεων. Χωρισμένοι σε ομάδες των 50 ατόμων, οι εργαζόμενοι συμμετείχαν σε μια σειρά από συναντήσεις που οργανώθηκαν σε δύο μέρες, ενώ οι εργαζόμενοι σε νυχτερινές βάρδιες συγκεντρώθηκαν σε χωριστές συναντήσεις. Στα θέματα που συζητήθηκαν κατά τις συναντήσεις αυτές περιλαμβάνονται η εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης, τα νέα προγράμματα εργασίας, θέματα γενικής φύσεως και το μήνυμα της δημιουργίας ενός κλίματος εμπιστοσύνης. Αν και υπάρχει ακόμα πολύς δρόμος για να διανύσει η επιχείρηση, τα αποτελέσματα των βελτιωμένων σχέσεων εργασίας και της επικείμενης αλλαγής της επιχειρησιακής κουλτούρας επισημάνθηκαν μέσα από έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων που πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά μετά από χρόνια.

Για την GKN, το σημαντικότερο όφελος της μεγαλύτερης οργανωτικής ευελιξίας είναι η ικανότητα να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και τεχνολογίας. Αν και είναι πολύ νωρίς για να ισχυριστεί κανείς ότι η εφαρμογή των πολιτικών ευελιξίας έχει αμβλύνει την ακαμψία της εταιρικής κουλτούρας, η εισαγωγή της πρώτης αυτόνομης μικρής επιχειρησιακής μονάδας έχει ήδη οδηγήσει σε λιγότερα λάθη στην παραγωγή.

Η επιλογή για εξάλειψη όλων των εξωτερικών εργαζομένων (υπεργολάβων κ.α.), υπογραμμίζει πόσο μεγάλη σημασία δίνει η επιχείρηση στην εσωτερική ευελιξία. Όσον αφορά την παραγωγικότητα, η ευελιξία αποτελεί ένα βασικό μέσο για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η ενίσχυση των κινήτρων του εργατικού δυναμικού εκτιμάται ότι θα βοηθήσει να ξεπεραστούν τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζει η GKN.

Ο αντίκτυπος της οργανωτικής ευελιξίας στην απασχολησιμότητα των εργαζομένων αναμένεται να είναι θετικός, αν και η εταιρεία έχει ακόμα πολύ δρόμο μπροστά της. Υπάρχουν ακόμα αρκετοί εργαζόμενοι που δεν επιθυμούν τον εμπλουτισμό της εργασίας τους (job enrichment) , ενώ αντιστέκονται και στις αλλαγές. Ο αντίκτυπος στην υγεία των εργαζομένων αναμένεται να ποικίλει, ενώ δεν αναμένονται επιδράσεις στο φόρτο εργασίας ή στα ακανόνιστα ωράρια εργασίας. Επίσης, ο αντίκτυπος για τις υπερωρίες αναμένεται να είναι αρνητικός, καθώς οι εργαζόμενοι εκτιμούν τα οικονομικά οφέλη των υπερωριών.

Η GKN AutoStructures πιστεύει ότι επωφελείται από την αλλαγή προσέγγισης: η εταιρεία έχει γίνει πιο ανοικτή στον επικοινωνητικό διάλογο μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Σταδιακά προσδοκά να επεκταθεί το είδος και το πεδίο εφαρμογής των μέτρων εσωτερικής ευελιξίας, κυρίως στο προσωπικό παραγωγής. Στόχοι όπως είναι το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και η αύξηση ευελιξίας στην ανταπόκριση των αναγκών της αγοράς έχουν ήδη επιτευχθεί. Ταυτόχρονα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν κερδίσει περισσότερες ευκαιρίες και μια καλύτερη προοπτική απασχόλησης, χάρη στην διεύρυνση του πεδίου απασχόλησης τους και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.

Διαπραγμάτευση ευελιξίας στην Palfinger (Αυστρία)

Η Palfinger είναι κατασκευαστής ανυψωτικών και φορτωτικών υδραυλικών συστημάτων. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο και έχει έδρα στην Αυστρία.

Η εταιρεία ξεκίνησε ως μια οικογενειακή επιχείρηση και εξελίχθηκε σε διεθνή οργανισμό με παραγωγή και μονάδες συναρμολόγησης στην Ευρώπη, στη Βόρεια και Νότια Αμερική καθώς και στην Ασία. Σήμερα απασχολεί συνολικά 4.500 εργαζόμενους, από τους οποίους περίπου 980 βρίσκονται στην Αυστρία.

Η περίπτωση που αναλύεται στη συνέχεια αφορά μια μονάδα παραγωγής στην Αυστρία, με δύο σειρές προϊόντων: γερανοί και υδραυλικά συστήματα.

Η κύρια αγορά ενδιαφέροντος για την Palfinger ήταν αρχικά ο τομέας των κατασκευών. Ωστόσο, η εταιρεία σταδιακά πέτυχε τη διαφοροποίηση των προϊόντων της προς ένα ευρύτερο φάσμα βιομηχανικών εφαρμογών, ώστε να είναι λιγότερο εξαρτημένη από μία μοναδική αγορά.

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, η εξεταζόμενη μονάδα παραγωγής στην Αυστρία αντιμετώπιζε σοβαρές πιέσεις από τις διεθνείς αγορές και τον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Θέματα προβληματισμού αποτέλεσαν:

- η επίτευξη μειώσεων στο κόστος παραγωγής
- η ευχέρεια ταχύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες απαιτητικών πελατών
- η διαμόρφωση μεγαλύτερης ποικιλίας σε προϊόντα
- η επίτευξη συντομότερων χρόνων παράδοσης.

Προκειμένου να μειώσει το κόστος του προσωπικού, η εταιρεία μετέφερε το 2002, μέρος της παραγωγής της από το δήμο της Lengau στη βορειοδυτική Αυστρία, στο χωριό του Tenevo στη νοτιοανατολική Βουλγαρία. Μετά την κίνηση αυτή, η εταιρεία κλήθηκε να εκσυγχρονίσει τη μονάδα παραγωγής στην Αυστρία αναλαμβάνοντας δράσεις για τη διαμόρφωση ενός πελατοκεντρικού συστήματος λειτουργίας, με κύρια χαρακτηριστικά τους σταθερούς χρόνους παράδοσης, την υψηλότερη ποιότητα και επίκεντρο την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση των δαπανών.

Η επίτευξη σταθερών χρόνων παράδοσης απαιτούσε μεγαλύτερη εσωτερική ευελιξία όσον αφορά τόσο τα μηχανήματα όσο και τους εργαζομένους. Η ευελιξία από το εργατικό δυναμικό ήταν επίσης απαραίτητη για τη μείωση του κόστους μέσω της μείωσης των αποθεμάτων, γεγονός που συνεπάγεται την ταχεία ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και περιορισμό των προσχεδιασμένων προγραμμάτων εργασίας. Η λύση βρέθηκε με την παροχή στο εργατικό δυναμικό υψηλού επιπέδου αυτονομίας στην εργασία και στο χρονοδιάγραμμα τους.

Τα έτη 2005 και 2006, η Palfinger εισήγαγε και εφάρμοσε τρία στενά συνδεδεμένα μέτρα ευελιξίας στο τμήμα της παραγωγής:

- ❖ Αυτό-διαχειριζόμενες (Self-organised) ομάδες,
- ❖ Ευέλικτο ωράριο εργασίας
- ❖ Μεταβλητό σύστημα παροχών

Ο σχηματισμός αυτό-διαχειριζόμενων ομάδων έγινε για να επιτευχθεί μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση της εργασίας. Η εταιρεία έχει δημιουργήσει σταθερούς χρόνους παράδοσης για τους πελάτες της, οι οποίοι είναι σαφείς για τις ομάδες. Με βάση μακροπρόθεσμες προβλέψεις, είναι εφικτός ο προγραμματισμός ενός βασικού σχεδίου παραγωγής. Σύμφωνα με τις βραχυπρόθεσμες προβλέψεις, ο πραγματικός χρόνος της παραγωγής μπορεί να εμφανίζει απόκλιση ως και 20%. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην ανάγκη ευελιξίας από τις ομάδες να παράγουν 20% περισσότερο ή λιγότερο σε οποιαδήποτε δεδομένη ημέρα. Όλα τα μέτρα αξιολόγησης επιδόσεων και απόδοσης παρακολουθούνται στενά και με διαφάνεια, συμπεριλαμβανομένων των συμφωνιών μεταξύ των ομάδων.

Στο πλαίσιο αυτό, οι ομάδες είναι υπεύθυνες για το ρόλο τους στη διαδικασία και οργανώνουν αυτόνομα το χρόνο και το είδος των εργασιών που διεκπεραιώνουν σε κάθε σταθμό εργασίας. Οι αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες έχουν τελικά και την ευθύνη της αυτό-διεύθυνσης: βάσει του προγραμματισμού της παραγωγής, οργανώνουν την εργασία τους, παρακολουθούν τις επιδόσεις τους και είναι υπόλογοι για την παραγωγή τους.

Το δεύτερο μέτρο ευελιξίας που υιοθετήθηκε είναι η εφαρμογή ενός ευέλικτου μοντέλου προγραμματισμού, το οποίο παρέχει στους εργαζομένους μεγαλύτερη ευελιξία στις ώρες εργασίας τους

και μειώνει τις υπερωρίες και συνεπώς το σχετικό κόστος για την εταιρεία. Το μοντέλο αυτό έχει πολλές ιδιαιτερότητες. Η διάρκεια της εργάσιμης εβδομάδας έχει μειωθεί από 38,5 ώρες σε 37,3 ώρες την εβδομάδα για όσους εργάζονται σε τρεις βάρδιες και έχει μειωθεί στις 35 ώρες την εβδομάδα για όσους εργάζονται μόνο νυχτερινές βάρδιες. Στο νέο μοντέλο, ως υπερωρία θεωρείται κάθε εργασία που υπερβαίνει τις εννέα ώρες την ημέρα ή 45 ώρες την εβδομάδα. Το υπόλοιπο των επιπλέον ωρών (έως 45 ώρες την εβδομάδα) θεωρείται ως ελαστικό ωράριο και αποθηκεύεται σε έναν ατομικό λογαριασμό χρόνου εργασίας.

Το τρίτο μέτρο ευελιξίας είναι η εφαρμογή ενός συστήματος παροχών προς το προσωπικό, δηλαδή ένα σύστημα επιβράβευσης που συνδέεται στενά με την αυτό-διαχείριση. Οι εργαζόμενοι πληρώνονται ένα βασικό συμβατικό μισθό που έχει προέλθει έπειτα από διαπραγμάτευση της εταιρείας με τα συνδικάτα κατά την έναρξη της εφαρμογής των μέτρων ευελιξίας, ο οποίος είναι πάνω από το ελάχιστο επίπεδο του κλάδου. Το πρόσθετο σύστημα επιβράβευσης στη συνέχεια ανταμείβει την παραγωγικότητα, την ποιότητα και τις επιδόσεις παράδοσης.

Η ανταγωνιστική αγορά αποτέλεσε το υπόβαθρο για τις διαπραγματεύσεις που εξαρχής είχαν ως πλαίσιο την επιδίωξη να επιτευχθεί ένα win-win αποτέλεσμα και για τα δύο συναλλασσόμενα μέρη, Διοίκηση και συνδικάτα, γεγονός που συνέβαλε ώστε και τα δύο μέρη να αποδεχθούν αναγκαίους συμβιβασμούς. Η Διοίκηση διαπραγματεύθηκε μια επιχειρησιακή συμφωνία με τα συνδικάτα η οποία προέβλεπε μεγαλύτερη εργασιακή ευελιξία και μείωση των πληρωμών των υπερωριών με αντάλλαγμα την παροχή ενός σταθερού μισθού πάνω από τις ελάχιστες τιμές της αγοράς. Επίσης, μειώθηκαν οι νυχτερινές βάρδιες, καθώς αυτές τείνουν να κάνουν τους ανθρώπους λιγότερο ευέλικτους. Ιδιαίτερης σημασίας, καθώς αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία σχετικών πρακτικών όπως η αυτό-διαχείριση των ομάδων, είναι το γεγονός ότι η Διοίκηση παρέχει στους εργαζόμενους το δικαίωμα να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, όπως: σαφείς προβλέψεις για την παραγωγή, διαφανείς στόχοι και σαφείς συμφωνίες μεταξύ των ομάδων.

Ένας άλλος παράγοντας επιτυχίας είναι η αυτό-ευθύνη. Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τις ατομικές επιδόσεις τους, αλλά και τις επιδόσεις των μελών της ομάδας τους, καθώς και για το πρόγραμμά τους. Επίσης, για την περαιτέρω διασφάλιση της επιτυχίας, ορισμένοι εργαζόμενοι εκπαιδεύτηκαν προκειμένου να καλλιεργήσουν τα ήδη υπάρχοντα, ή και να αποκτήσουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης σε μια ομάδα εργασίας.

Τα κύρια οφέλη από την εφαρμογή μέτρων ευελιξίας στην Palfinger σχετίζονται με την παραγωγικότητα και την ευελιξία, που αποτέλεσαν άλλωστε τον κύριο λόγο εφαρμογής των αυτό-διαχειριζόμενων ομάδων εργασίας. Η στενή παρακολούθηση όλων των ομάδων καθιστά την αποτίμηση των οφελών μια διαρκή διαδικασία και έτσι επιτρέπει τη λήψη παρεμβατικών μέτρων όπου και όταν χρειάζεται.

Παράλληλα, η Palfinger προσπαθεί συνεχώς να μειώσει τις υπερωρίες και τις σχετικές δαπάνες. Έτσι, το υψηλότερο κόστος εργασίας στην Αυστρία σε σύγκριση με άλλες περιοχές αντισταθμίζεται από μεγαλύτερη ευελιξία των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν μεγαλύτερη ελευθερία ως προς τη διαχείριση των αρμοδιοτήτων τους και έχουν τη δυνατότητα αυτόνομου προγραμματισμού των εργασιών τους. Ωστόσο, η επίδραση που η αυτονομία αυτή έχει στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής δεν παρακολουθείται από την εταιρεία, καθώς έρχεται σε σύγκρουση με τη σαφή πολιτική της περί μη παρέμβασης σε αυτά τα

θέματα. Άρα λοιπόν, δείκτες αυτού του είδους δεν παρακολουθούνται και αξιολογούνται, σε αντίθεση με αντίστοιχους δείκτες απόδοσης.

2.12 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Great Britain. Dept. of Employment(1986), *CHANGING WORKING PATTERNS*, London: National Economic Development Office
- ΠΑΡΑΤΗΡΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε(2006),“ΟΨΕΙΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ” ,
<http://2gym-xylok.kor.sch.gr/grasep/meletigiatinapash.pdf> , [accessed: 17/04/2015]
- Κραψίτης, Θ.(2009), “ΕΘΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ” ,
<http://www.larissa-chamber.gr/Uploads/Files/meletes/krapsitis.pdf> , [accessed: 17/04/2015]
- Gholami,B.(2008),“A Review on Flexibility in Business Process and the Role of IT” ,
http://www.academia.edu/449200/A_Review_on_Flexibility_in_Business_Process_and_the_Role_of_IT , [accessed: 17/04/2015]
- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ” ,
<http://productivity.net.gr/identity/%CE%BF%CF%86%CE%AD%CE%BB%CE%B7/> , [accessed: 17/04/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2015),“Εισαγωγή” , Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα
- European Commission(2005), “Flexibility and competitiveness: labor market flexibility, innovation and organizational performance(FLEX-COM)” ,
<http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/90882401EN6.pdf> , [accessed: 17/04/2015]

3. ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ

Στις προηγούμενες ενότητες είδαμε τη σημασία επίτευξης λειτουργικής ευελιξίας από τις επιχειρήσεις και τα οφέλη που επιφέρει η εφαρμογή της. Στην ενότητα που ακολουθεί θα αναφερθούμε σε ορισμένες από τις πιο σημαντικές μεθόδους επίτευξης λειτουργικής ευελιξίας για τις επιχειρήσεις. Οι μέθοδοι αυτές είναι:

- Job Rotation
- Multi-Tasking & multi-skilling
- Συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση
- Ευέλικτη Απασχόληση
- Outsourcing
- Τηλεργασία

4. Πρακτικές ευελιξίας

4.1 JOB ROTATION

4.1.1 Εισαγωγή

Η ανάπτυξη και η απασχόληση αποτελούν δυο από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ευρώπη τον 21^ο αιώνα. Στο επίκεντρο των προκλήσεων αυτών βρίσκεται η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Στη σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε διαρκή κινητικότητα. Αυτή η αλλαγή δημιουργεί συγκεκριμένες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να κρατήσουν τα ικανότερα στελέχη τους. Επιπλέον, οι ραγδαίες αλλαγές που προέκυψαν από το διεθνή ανταγωνισμό και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε έναν αγώνα δρόμου για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα, μεγαλύτερη παραγωγικότητα και υψηλότερη απόδοση. Δεν θα πρέπει να παραλειφθεί η καταπολέμηση της ανεργίας, μια από τις μεγαλύτερες κοινωνικές προκλήσεις της νέας χιλιετίας.

Ως απάντηση στις παραπάνω προκλήσεις, ένας μεγάλος αριθμός καινοτόμων επιχειρήσεων υιοθέτησαν μια νέα και πολλά υποσχόμενη στρατηγική: την εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Αντί να κλειδώνουν τους εργαζόμενους σε ένα μεμονωμένο είδος εργασίας με ένα συγκεκριμένο μονοπάτι σταδιοδρομίας, οι εταιρείες τους μετακινούν μέσα από ένα εύρος θέσεων εργασίας εντός τμημάτων ή ομάδων. Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας θεωρείται ως ένας τρόπος παρακίνησης σημαντικών στελεχών, διεύρυνσης των ικανοτήτων τους και διατήρησης τους στο έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης. Εξασφαλίζει επίσης στους εργοδότες την ύπαρξη ικανών αντικαταστατών σε περίπτωση απουσίας ή αποχώρησης ορισμένων εργαζομένων.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι η εναλλαγή των θέσεων εργασίας συμβάλλει στο να καλυφθούν ενδεχόμενες ελλείψεις δεξιοτήτων στο εσωτερικό του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων και αποτρέπει την πλήξη. Ο Mike Campion, καθηγητής management στο πανεπιστήμιο του Purdue, αποκαλεί τη μέθοδο αυτή "συνεχή, διά βίου και συστηματική μετακίνηση από τη μια θέση στην άλλη μέσα στην εταιρεία". Με το να προσφέρεις στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και εργασιακή εμπειρία σε μια διαρκή βάση, όλοι βγαίνουν κερδισμένοι.

Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη από την εταιρεία συμβούλων Arthur Andersen, το 75% των CFO's θεωρούν ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια για την οργανωτική επιτυχία. "Τα οικονομικά στελέχη αρχίζουν να κατανοούν ότι οι εργαζόμενοι εντός του τμήματος τους πρέπει να διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να συμβάλλουν στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων", λέει ο Pat McCormick, εταίρος στην ομάδα επιχειρηματικών λύσεων στην Arthur Andersen.

Η οικονομική κρίση που χαρακτηρίζει την εποχή μας, διευκολύνει την εφαρμογή της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, αφού οι επιχειρήσεις έχουν χάσει αρκετό προσωπικό και έχουν ουσιαστικά παραμείνει οι καλύτεροι και πιο ικανοί σε αυτές.

4.1.2 Τι είναι Job Rotation?

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετεί κάθε φορά.

Αρχικά, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας είναι μια προσέγγιση του management, στην οποία οι εργαζόμενοι ανά τακτά χρονικά διαστήματα μετατοπίζονται μεταξύ δύο ή περισσότερων καθηκόντων ή θέσεων εργασίας προκειμένου να αναπτύξουν ένα σύνολο δεξιοτήτων σε διαφορετικές εργασίες. Στη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν πλευρικές κινήσεις το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου, υπάρχει όμως η πιθανότητα η εναλλαγή των θέσεων εργασίας να περιλαμβάνει προαγωγή για τους εμπλεκόμενους εργαζόμενους.

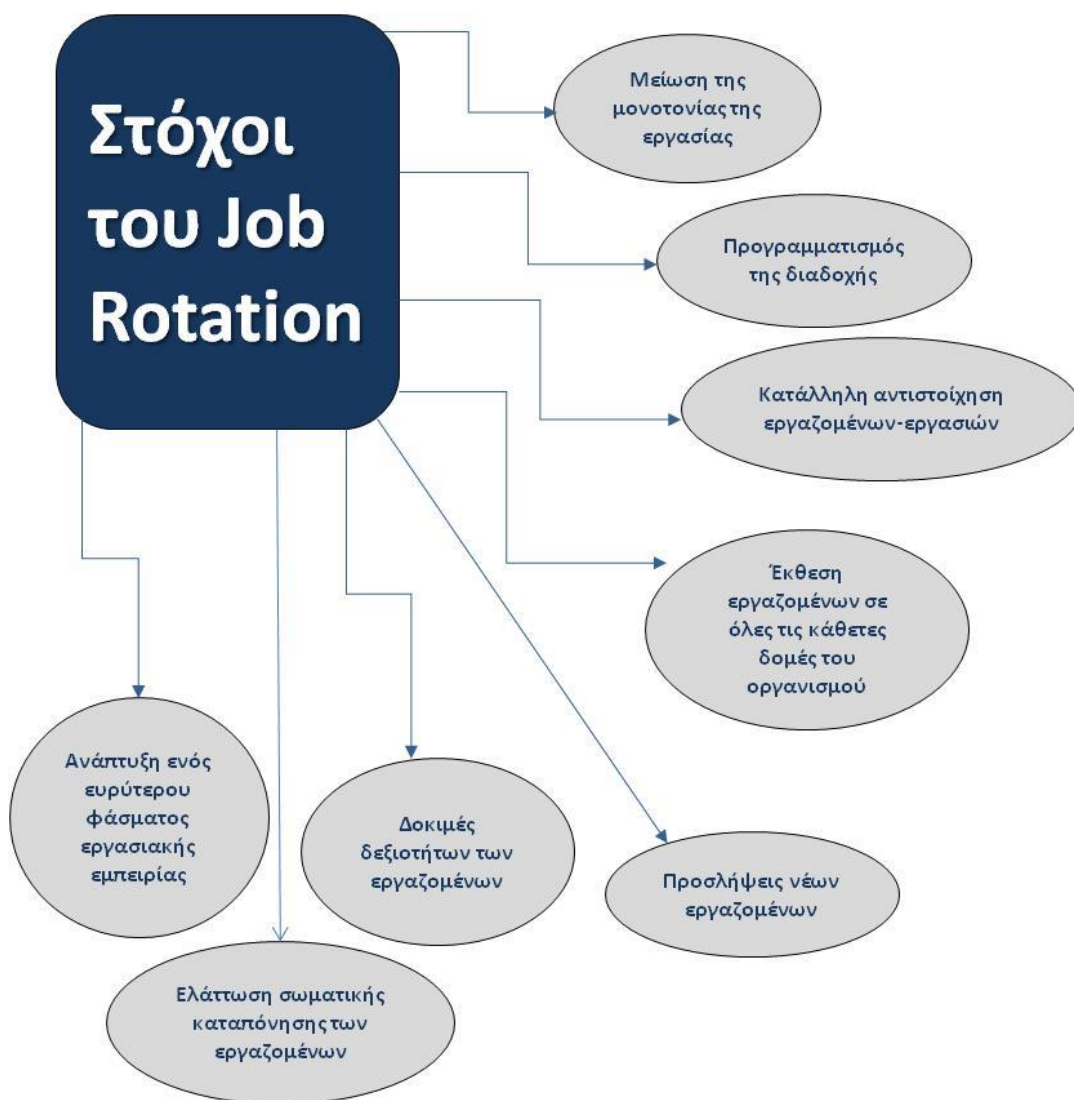
Επιπροσθέτως, αποτελεί μια καλά σχεδιασμένη πρακτική για τη μείωση της πλήξης και της μονοτονίας των εργαζομένων, οι οποίοι εκτελούν το ίδιο είδος εργασίας σε καθημερινή βάση, καθώς και για την ανακάλυψη των κρυμμένων δυνατοτήτων των εργαζομένων. Η διαδικασία εξυπηρετεί τους σκοπούς, τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων. Βοηθάει τη διοίκηση να ανακαλύψει το ταλέντο των εργαζομένων και να προσδιορίσει σε ποιες εργασίες είναι πιο ικανοί. Από την άλλη πλευρά, δίνει στα άτομα την ευκαιρία να ανακαλύψουν τα ενδιαφέροντα τους και να αποκτήσουν εμπειρία σε διάφορους τομείς ή δραστηριότητες.

Τέλος, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας αποτελεί μια δομημένη ανταλλαγή των εργαζομένων μεταξύ διαφορετικών θέσεων εργασίας, απαιτώντας από αυτούς να εναλλάσσονται μεταξύ διαφορετικών σταθμών ή θέσεων εργασίας σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας αυξάνει τα είδη των εργασιών που απαιτούνται, καθώς ο εργαζόμενος αναλαμβάνει περισσότερα καθήκοντα, διευρύνοντας τις φυσικές απαιτήσεις και προσθέτοντας ποικιλία στην εργασία. Ο στόχος είναι η παροχή μιας σταθερής και συστηματικής μεθόδου ανάπτυξης εναλλαγών θέσεων εργασίας, οι οποίες βασίζονται στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που εναλλάσσονται.

4.1.3 Γιατί το χρησιμοποιώ?

Υπάρχει πληθώρα λόγων που οδηγούν στην εφαρμογή ενός συστήματος εναλλαγής των θέσεων εργασίας, όπως η αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και της ικανοποίησης των υπαλλήλων και η μείωση των δεικτών σωρευτικών τραυματίων. Ωστόσο, η αλλαγή της οργανωτικής δομής ενός ολόκληρου μηχανισμού μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα δύσκολη. Είναι σημαντικό η εφαρμογή του προγράμματος να γίνει σταδιακά και όχι άμεσα, έτσι ώστε αυτό να μπορέσει να αναλυθεί περαιτέρω.

Οι σημαντικότεροι λόγοι εφαρμογής ενός προγράμματος εναλλαγής θέσεων εργασίας σε μια επιχείρηση φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:



Στη συνέχεια οι παραπάνω στόχοι θα περιγραφούν συνοπτικά.

- Μείωση της μονοτονίας της εργασίας: Ο πρωταρχικός και σημαντικότερος στόχος της εναλλαγής των θέσεων εργασίας είναι η μείωση της μονοτονίας και της επαναληπτικότητας που εμπλέκονται σε μια δουλειά. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να βιώσουν διαφορετικές θέσεις εργασίας, ενώ παρακινούνται να αποδώσουν καλά σε κάθε στάδιο της αντικατάστασης θέσεων εργασίας.
- Προγραμματισμός της διαδοχής : Η έννοια του προγραμματισμού της διαδοχής είναι “ποιος θα αντικαταστήσει ποιον”. Η κύρια λειτουργία της εναλλαγής των θέσεων εργασίας είναι να δημιουργηθεί μια ομάδα εργαζομένων που μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα ανώτερο επίπεδο, στην περίπτωση που κάποιος συνταξιοδοτηθεί ή αποχωρήσει από την εταιρεία. Η ιδέα είναι η δημιουργία μιας άμεσης αντικατάστασης των υψηλής αξίας εργαζομένων, η οποία θα προέρχεται μέσα από τον οργανισμό

- Κατάλληλη αντιστοίχιση εργαζομένων-εργασιών: Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την παραγωγικότητα στην εργασία των εργαζομένων της. Εάν είναι σωστά τοποθετημένοι στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, τότε θα είναι σε θέση να αποδώσουν τα μέγιστα. Σε περίπτωση όμως που δεν τους έχει ανατεθεί η δουλειά στην οποία είναι ικανοί, τότε δημιουργείται ένα πραγματικά μεγάλο πρόβλημα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την ίδια την εταιρεία. Ως εκ τούτου, η τοποθέτηση του κατάλληλου προσώπου στην κατάλληλη θέση εργασίας αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους της εναλλαγής των θέσεων εργασίας.
- Έκθεση εργαζομένων σε όλες τις κάθετες δομές του οργανισμού: Μια άλλη κύρια λειτουργία της εναλλαγής των θέσεων εργασίας είναι η έκθεση των εργαζομένων σε όλες τις κάθετες δομές ή λειτουργίες της επιχείρησης, έτσι ώστε να ενημερωθούν για το πώς λειτουργεί η εταιρεία και πώς εκτελούνται τα διάφορα καθήκοντα. Τους δίνεται έτσι η ευκαιρία να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού καθώς και τα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εργασίας.
- Δοκιμές δεξιοτήτων των εργαζομένων: Η δοκιμή και ανάλυση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων και στη συνέχεια η ανάθεση της δουλειάς στην οποία αυτοί υπερέχουν, αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται με τη μετακίνηση τους σε διάφορες θέσεις εργασίας και τον προσδιορισμό της ικανότητας και της επάρκειας τους σε καθεμία από αυτές. Η τοποθέτηση τους σε θέσεις όπου είναι περισσότερο ικανοί, αυξάνει την παραγωγικότητα τους.
- Ανάπτυξη ενός ευρύτερου φάσματος εργασιακής εμπειρίας: Οι εργαζόμενοι, συνήθως, δεν είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν τον τομέα των δραστηριοτήτων τους. Μόλις αρχίσουν να εκτελούν μια συγκεκριμένη εργασία, δε θέλουν να μετακινηθούν από τη ζώνη άνεσης τους. Μέσω της εναλλαγής των θέσεων εργασίας, οι managers τους προετοιμάζουν να αποκτήσουν ένα ευρύτερο φάσμα εργασιακής εμπειρίας και να αναπτύξουν διάφορες δεξιότητες και ικανότητες. Ταυτόχρονα, κατανοούν τα προβλήματα των διαφόρων τμημάτων και προσπαθούν να προσαρμοστούν αναλόγως.
- Ελάττωση σωματικής καταπόνησης των εργαζομένων: Είναι σημαντικό να θυμόμαστε πως η εναλλαγή των θέσεων εργασίας από μόνη της δεν αλλάζει τους παράγοντες κινδύνου που υπάρχουν στο χώρο εργασίας, αλλά μόνο τους διανέμει πιο ομοιόμορφα σε μια μεγαλύτερη ομάδα ανθρώπων. Έτσι, ενώ ο κίνδυνος για κάποια άτομα θα μειωθεί, για άλλους εργαζομένους ενδέχεται να αυξηθεί λόγω της νέας έκθεσης σε διαφορετικές και ορισμένες φορές υψηλότερου κινδύνου εργασιακές απαιτήσεις.
- Προσλήψεις νέων εργαζομένων: Ίσως η πιο κοινή χρήση της εναλλαγής των θέσεων εργασίας αφορά τις προσλήψεις νέων μετά τις σπουδές τους. Είναι ένα φαινόμενο που συναντάται συχνά στις επαγγελματικές επιχειρήσεις υπηρεσιών, τέτοια προγράμματα να δίνουν στους νέους υποψήφιους μια γεύση των διαφόρων τομέων εξειδίκευσης ή των υπηρεσιών, στις οποίες μπορούν αργότερα να δεσμευτούν σε μια βάση πλήρους απασχόλησης.

4.1.4 Ιστορική αναδρομή

Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας εμφανίστηκε για πρώτη φορά, ως σχεδιασμένη πρακτική των επιχειρήσεων για την επίτευξη διαφόρων στόχων, τη δεκαετία του '80 στη Δανία. Στα χρόνια που ακολούθησαν, αναπτύχθηκε περαιτέρω και εφαρμόστηκε σε εθνικό επίπεδο. Στο τέλος του 1995 ιδρύθηκε η διακρατική σύμπραξη με τίτλο "Εναλλαγή των θέσεων εργασίας-Μια νέα μέθοδος στην Ευρώπη" με

στόχο τη δοκιμή του συστήματος αυτού σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η συνεργασία αποτελούνταν αρχικά από 30 οργανισμούς-εταίρους σε 14 χώρες.

Από τη δεκαετία του '90, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας έχει αποδειχθεί ότι είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους για αύξηση της απασχόλησης και ταυτόχρονα αναβάθμιση των επαγγελματικών δεξιοτήτων των μόνιμων εργαζομένων. Η έννοια της εναλλαγής των θέσεων εργασίας θεωρήθηκε ένα από τα 10 "Μοντέλα Βέλτιστων Πρακτικών" από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στη Σύνοδο Κορυφής για την Απασχόληση που έλαβε χώρα στο Λουξεμβούργο το Νοέμβριο του 1997. Η εναλλαγή των θέσεων της αγοράς εργασίας, αποτελεί τμήμα των πολιτικών για την αγορά εργασίας σε διάφορες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όντας ενσωματωμένη στη νομοθεσία για την αγορά εργασίας και τις εθνικές ή περιφερειακές κατευθυντήριες γραμμές για τις πολιτικές απασχόλησης.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90, το μοντέλο της εναλλαγής των θέσεων εργασίας έχει αξιοποιηθεί κυρίως στις σκανδιναβικές χώρες, με τη Δανία να αποτελεί πρωτοπόρο με περισσότερους από 36000 συμμετέχοντες σε προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας από το 1996, αριθμός που ισοδυναμεί με το 1,5% του συνολικού εργατικού δυναμικού της χώρας. Τόσο οι ιδιωτικές όσο και οι δημόσιες επιχειρήσεις συμμετέχουν σε προγράμματα εναλλαγής των θέσεων εργασίας σε διάφορους τομείς της οικονομίας. Μια έρευνα που διεξήχθη το 2001, έδειξε ότι οι εταιρείες στις οποίες κυριαρχεί το μοντέλο εναλλαγής των θέσεων εργασίας, είναι κυρίως παραγωγικές εταιρείες, δευτερευόντως εταιρείες του τομέα της υγείας και κοινωνικής μέριμνας και κατά τρίτον τουριστικές επιχειρήσεις.

4.1.5 Ανάλυση του αντικειμένου

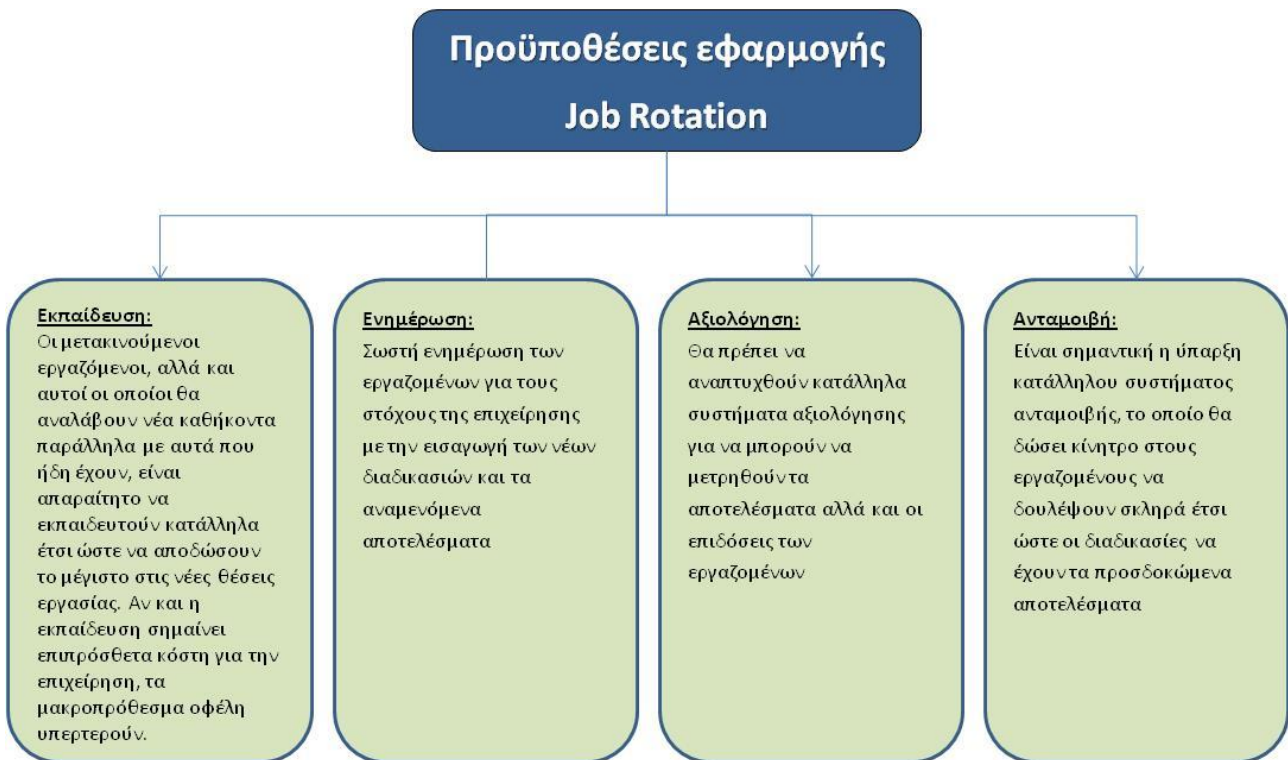
4.1.5.1 Είδη Job Rotation

Πολλά από τα παραδοσιακά προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας αποτυγχάνουν, επειδή στερούνται ευελιξίας και δεν επιτρέπουν τη διαφοροποίηση για να ανταποκριθούν στην αυξανόμενη ταχύτητα των αλλαγών στον κόσμο της εργασίας. Τα διαφορετικά είδη των προγραμμάτων εναλλαγής των θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν:

1. Εναλλαγή των έργων: Παρόλο που οι περισσότερες παραδοσιακές εναλλαγές των θέσεων εργασίας αφορούν ολόκληρες θέσεις εργασίας, δεν υπάρχει λόγος οι εργαζόμενοι να μην μπορούν να διατηρήσουν τις καθημερινές δουλειές τους. Αυτό το μοντέλο είναι γνώριμο στις περισσότερες επαγγελματικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν με έργα ή μοντέλα ομάδων, σύμφωνα με την Lowe. Οι εικονικές εναλλαγές επιτρέπουν επίσης στους εργαζομένους να διατηρούν τις κανονικές θέσεις εργασίας τους, ενώ μετακινούνται μέσω διαφόρων ειδικών έργων. Κατά τη διάρκεια μιας εικονικής εναλλαγής, οι εργαζόμενοι μπορεί να μετακινούνται μεταξύ έργων, χωρίς να χρειάζεται να εγκαταλείψουν τις θέσεις εργασίας τους, δήλωσε ο Δρ. John Sullivan, Επικεφαλής και Καθηγητής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο College of Business του πανεπιστημίου του Σαν Φρανσίσκο.
2. Μερική/μια μέρα την εβδομάδα εναλλαγή: Οι εναλλαγές μπορούν επίσης να βασίζονται στην κατανομή του χρόνου εργασίας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται στις κανονικές θέσεις εργασίας τους για συγκεκριμένες περιόδους και να μετακινούνται σε κάποιο άλλο τμήμα ή έργο για το υπόλοιπο της ημέρας. Μια παραλλαγή αυτού είναι η εβδομαδιαία εναλλαγή, όπου για

- παράδειγμα, οι εργαζόμενοι περνούν τέσσερις μέρες στις κανονικές θέσεις εργασίας τους(Δευτέρα-Πέμπτη) και τις Παρασκευές στα τμήματα εναλλαγής τους.
3. Δια-τμηματική εναλλαγή: Οι περισσότερες παραδοσιακές εναλλαγές των θέσεων εργασίας, μετακινούν ανθρώπους μεταξύ καθηκόντων σε ένα ενιαίο τμήμα. Μια δια-τμηματική εναλλαγή μετακινεί τους ανθρώπους μεταξύ διακριτών επιχειρηματικών μονάδων, επιτρέποντας έτσι ένα ευρύτερο φάσμα εμπειριών. Ένα συνηθισμένο παράδειγμα θα ήταν η μετακίνηση ενός τεχνικού ή μηχανικού σε μια επιχειρηματική θέση, όπως οι πωλήσεις για να αυξηθεί η κατανόηση του για τις ανάγκες του πελάτη.
 4. Δια-περιφερειακή εναλλαγή: Η εναλλαγή μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων σε διαφορετικές περιοχές ή χώρες συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση, από πλευράς εργαζόμενου, διαφορετικών πολιτισμών και επιχειρηματικών στρατηγικών, δήλωσε ο Sullivan, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να βοηθήσει το διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης να κατανοήσει τις συνθήκες που επικρατούν στις περιφέρειες.

4.1.5.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής



4.1.5.3 Περιπτώσεις εφαρμογής

Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται εκτεταμένα και συστηματικά σε παραγωγικές εταιρείες, που έχουν ως στόχο τους την ευελιξία της Παραγωγής, δηλαδή τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται επιτυχώς σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις πελατών ή και σε ad hoc εξειδικευμένες παραγγελίες προϊόντων που ξεφεύγουν από την τυποποίηση. Επίσης, συνιστάται η εφαρμογή του σε μεγάλες επιχειρήσεις, όπου δεν υπάρχει πληροφορία γενικά στην εταιρεία και έτσι ένας εργαζόμενος δε δύναται να γνωρίζει τι συμβαίνει πέρα από τον τομέα εργασίας του. Με τον τρόπο αυτό, δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να γνωρίσουν και άλλους τομείς την εταιρείας και να αποκτήσουν μια καλύτερη εικόνα του bigger picture της επιχείρησης. Στις μικρές επιχειρήσεις, η εναλλαγή θέσεων εργασίας αποτελεί κομμάτι της κουλτούρας τους, αφού λόγω του περιορισμένου αριθμού των εργαζομένων, εκείνοι εκτελούν πολλαπλές δραστηριότητες ή απασχολούνται σε περισσότερες από μια θέσεις εργασίας. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται, επίσης, σε περιπτώσεις αποχωρήσεων ή απουσιών στελεχών της επιχείρησης με σκοπό την προσαρμογή της εταιρείας σε έκτακτες καταστάσεις. Είναι προφανές ότι σε μια εταιρεία και σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα δε γίνεται να αλλάξουν θέση όλοι οι εργαζόμενοι ταυτόχρονα.

Αντιθέτως, ως πρακτική αποφεύγεται σε θέσεις εργασίας που απαιτούν τεχνογνωσία (εκτός από τις περιπτώσεις που αυτή ήδη υπάρχει), με χαρακτηριστικό παράδειγμα την περίπτωση ενός χειριστή φούρνου. Ένας χειριστής φούρνου εκτελεί μια πολύ συγκεκριμένη και εξειδικευμένη εργασία, την οποία δεν είναι σε θέση να επιτελέσουν επιτυχώς άλλοι εργαζόμενοι στην εταιρεία. Επιπλέον, η εργασία που εκτελεί είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την παραγωγή του τελικού προϊόντος και μια ενδεχόμενη αντικατάσταση του από κάποιον λιγότερο έμπειρο εργαζόμενο μπορεί να οδηγήσει σε λάθη και ελάττωση της παραγωγής. Περιορισμένη εφαρμογή παρατηρείται στον τομέα των λιανικών πωλήσεων (retails), όπου οι σχέσεις με τον πελάτη αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Έτσι, η αντικατάσταση πωλητών που έχουν χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης με έναν μεγάλο αριθμό πελατών ενδεχομένως να επιφέρει τη δυσαρέσκεια των πελατών και την προτίμηση ανταγωνιστικών εταιρειών ή προϊόντων. Υπάρχει βέβαια και η αντίθετη άποψη, ότι δηλαδή η παραμονή του πωλητή στο ίδιο αντικείμενο (πελατολόγιο) για μεγάλο χρονικό διάστημα φθείρει την επαφή με τον πελάτη και μια «φρέσκια» αντίληψη μπορεί να προσφέρει νέες ιδέες και νέους τρόπους προσέγγισης, αποφέροντας οφέλη για την επιχείρηση.

Στη συνέχεια παραθέτουμε ορισμένες από τις συνηθέστερες περιπτώσεις εφαρμογής της εναλλαγής των θέσεων εργασίας:

- ✓ Στελέχη της Διεύθυνσης Marketing μετακινούνται στις Πωλήσεις και εναλλάξ
- ✓ Στελέχη των Πωλήσεων μετακινούνται στη Διαχείριση Πελατών (Customer Service)
- ✓ Στελέχη της Διεύθυνσης Προμηθειών μετακινούνται στις Πωλήσεις
- ✓ Μηχανικοί Παραγωγής μετακινούνται από ένα τμήμα της Παραγωγής σε άλλο ή στις Πωλήσεις
- ✓ Εργαζόμενοι μετακινούνται μεταξύ Ποιοτικού Ελέγχου και Παραγωγής
- ✓ Εναλλαγή ρόλων και θέσεων οριζόντια μέσα στα ίδια τα τμήματα (π.χ. Οικονομική Διαχείριση, Εσωτερικός Έλεγχος σε Λογιστήριο, Λογιστήριο σε Πιστωτικό Έλεγχο κ.α. έτσι ώστε στην Οικονομική Διεύθυνση οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται την bigger picture της επιχείρησης)
- ✓ Εναλλαγή ρόλων και θέσεων σε διαφορετικά τμήματα (π.χ. από Ποιοτικό Έλεγχο σε Εφοδιαστική Αλυσίδα, από Διεύθυνση Πληροφορικής σε Παραγωγή, από Εφοδιαστική Αλυσίδα σε Παραγωγή και αντίθετα)

- ✓ Εναλλαγή ρόλων και θέσεων σε χαμηλές θέσεις ιεραρχικά σε επιχειρήσεις (π.χ. θέση πωλητή και ταμιά) για αλλαγή παραστάσεων και προώθηση της πολυδυναμίας
- ✓ Σε ορισμένες θέσεις της αποθήκης που παρουσιάζουν έντονη μονοτονία στην εργασία πραγματοποιείται εναλλαγή (για μία εβδομάδα). Η επιχείρηση εκμεταλλεύεται την περίοδο χαμηλής εποχικότητας ώστε να εφαρμόσει αυτά τα προγράμματα, λόγω της χαμηλής πίεσης που επικρατεί, κι έτσι να έχει τη δυνατότητα εναλλαγής ρόλων και θέσεων όταν αυξηθούν οι απαιτήσεις και υπάρχουν ανάγκες.

4.1.5.4 To Job Rotation ως συστατικό του Talent Management

Η διαχείριση ταλέντων (Talent Management) αποτελεί μια πρακτική που υιοθετείται ολοένα και περισσότερο από πολυεθνικές και μεγάλες επιχειρήσεις και η χρήση της οποίας μπορεί να επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Ως ταλέντα ορίζονται τα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία διαθέτουν ιδιαίτερες ικανότητες, όπως γνώσεις, ηγετικές ικανότητες και την προσωπικότητα που τους κάνει να ξεχωρίζουν από τους συναδέλφους τους και να έχουν τη δυνατότητα για ταχεία ανέλιξη στην ιεραρχία της εταιρείας. Οι ελληνικές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους δεν επενδύουν στην αξιοποίηση των ταλέντων τους, αν και υπάρχουν ορισμένες εξαιρέσεις ανάμεσά τους. Οι εταιρείες αυτές συνήθως βασίζονται σε ένα μοντέλο σύγκρισης της αξιολόγησης της απόδοσης και της δυναμικής του κάθε στελέχους.

Το Talent Management βασίζεται στη δημιουργία ατομικού πλάνου ανάπτυξης που αφορά την ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά και διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο και ουσιαστικά προετοιμάζει τον εργαζόμενο για την επόμενη θέση που επιθυμεί να λάβει. Στο πλάνο αυτό δηλώνεται:

A. τι θέση επιθυμεί ο εργαζόμενος

B. Ποιες δεξιότητες απαιτούνται για τη θέση αυτή

Γ. ποιες από αυτές τις δεξιότητες θα προσπαθήσει να καλύψει ο εργαζόμενος μέσα στον επόμενο χρόνο

Το πλάνο αυτό ανανεώνεται κατά περιόδους και συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση, από πλευράς εργαζομένου, των δεξιοτήτων που του υπολείπονται. Έτσι λοιπόν, το πλάνο αυτό όχι μόνο βοηθάει τον εργαζόμενο να προετοιμαστεί για την επόμενη θέση εργασίας που θα αναλάβει, αλλά και να ενισχυθεί στην παρούσα θέση σε περίπτωση που είναι αδύναμος. Για τη δημιουργία του πλάνου ανάπτυξης και για τον καθορισμό των ικανοτήτων του κάθε εργαζομένου, παρέχεται βαθμολογία για την κάθε ικανότητα από τον manager αλλά και τον ίδιο τον εργαζόμενο. Σε περίπτωση, που παρατηρούνται μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ της βαθμολογίας του manager και αυτής του εργαζόμενου, υπερισχύει η βαθμολογία του manager, εκτός και αν η βαθμολογία αλλάξει μετά από συζήτηση των δύο πλευρών (manager-εργαζόμενος). Αφού κατατεθεί η βαθμολογία, λαμβάνει χώρα κάποια ενέργεια προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Η ενέργεια αυτή μπορεί να αφορά και την εναλλαγή των εργαζομένων σε διάφορες θέσεις εργασίας. Άρα, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας αποτελεί μέσο ανάπτυξης και διαχείρισης των ταλέντων της επιχείρησης, δηλαδή των εργαζομένων εκείνων που έχουν συγκεντρώσει τις υψηλότερες βαθμολογίες. Επιπροσθέτως, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία του talent pool, δηλαδή μιας ομάδας εργαζομένων, οι οποίοι όχι μόνο διαφέρουν από τους συναδέλφους τους σε θέματα ικανοτήτων και γνώσεων, αλλά παρουσιάζουν επίσης σταθερά υψηλή απόδοση. Στο talent pool, βρίσκει κανείς εργαζομένους μικρής, κυρίως, ηλικίας, αφού τα ταλέντα μεγαλύτερης ηλικίας βρίσκονται ήδη σε διαδικασία εξέλιξης και κατέχουν περισσότερο managerial θέσεις. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η διαδικασία εναλλαγής των θέσεων εργασίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το talent management, ενώ

σε ορισμένες περιπτώσεις η εναλλαγή των θέσεων εργασίας γίνεται με σκοπό την αξιοποίηση των ταλέντων.

4.1.5.5 Συχνές παρανοήσεις γύρω από το Job Rotation

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε μερικές λανθασμένες αντιλήψεις που συναντάμε συχνά για την εναλλαγή των θέσεων εργασίας, καθώς και το τι ισχύει στην πραγματικότητα.

✚ **Παρανόηση 1:** Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας θα διορθώσει τυχόν εργονομικά προβλήματα

Πραγματικότητα: Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας δεν μπορεί να αντικαταστήσει μια διαδικασία εργονομικής βελτίωσης

✚ **Παρανόηση 2:** Η ποιότητα και η παραγωγικότητα θα επιδεινωθούν με την εφαρμογή ενός προγράμματος εναλλαγής θέσεων εργασίας

Πραγματικότητα: Βελτιώσεις στην ποιότητα και την παραγωγικότητα μπορούν να επιτευχθούν μέσω ενός αποτελεσματικού προγράμματος εναλλαγής θέσεων εργασίας

✚ **Παρανόηση 3:** Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας είναι δύσκολη στη διαχείριση

Πραγματικότητα: Μόλις οριστούν αποτελεσματικές εναλλαγές, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας δεν είναι δυσκολότερη στη διαχείριση από τις κανονικές αναθέσεις εργασίας. Στην πραγματικότητα, οι managers διαθέτουν πολύ μεγαλύτερη ευελιξία όταν οι εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι να εκτελούν μια ευρεία γκάμα από εργασίες

✚ **Παρανόηση 4:** Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας είναι εύκολη στο σχεδιασμό

Πραγματικότητα: Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς και δύσκολους παράγοντες ενός προγράμματος εναλλαγής θέσεων εργασίας. Η αλληλουχία και η συχνότητα των εναλλαγών πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση από έναν ειδικό διαφόρων παραγόντων εργασίας συμπεριλαμβανομένων: χρησιμοποιούμενες μυϊκές ομάδες, δυνάμεις, στάσεις, επανάληψη, παρατεταμένες προσπάθειες, χρησιμοποιούμενα εργαλεία και απαιτήσεις κατάρτισης/δεξιοτήτων

✚ **Παρανόηση 5:** Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας δε θα γίνει αποδεκτή από τη διοίκηση ή από τους εργαζομένους.

Πραγματικότητα: Ενώ είναι αλήθεια ότι αυτό μπορεί να είναι μια δύσκολη περίπτωση (ειδικά εάν η κουλτούρα ασφαλείας της εταιρείας δεν είναι ισχυρή), τα οφέλη από την εφαρμογή της εναλλαγής των θέσεων εργασίας συχνά υπερβαίνουν τα κόστη.

4.1.5.6 SWOT ANALYSIS

JOB ROTATION		Ορισμός: Η στοχευόμενη μετατόπιση των εργαζομένων, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, μεταξύ δύο ή περισσότερων καθηκόντων ή θέσεων εργασίας.	
Strengths: <ol style="list-style-type: none"> 1. Μείωση πλήξης και τόνωση ενδιαφέροντος λόγω της εναλλαγής παραστάσεων, τεχνικών και περιβάλλοντος. 2. Εναλλακτική μέθοδος ανάπτυξης καριέρας εργαζομένων αντί για προαγωγές (σημαντικό εργαλείο για εταιρείες μεωμένου εργατικού δυναμικού) 3. Περισσότερο ομοιόμορφη κατανομή σωματικής καταπόνησης και παραγόντων κινδύνου σε μεγαλύτερη ομάδα εργαζομένων. 4. Εκπαίδευση εργαζομένων στις απαιτήσεις περισσότερων της μιας θέσεων εργασίας 5. Προσδιορισμός θέσης εργασίας στην οποία αποδίδει καλύτερα ο κάθε εργαζόμενος 6. Διεύρυνση δεξιοτήτων εργαζομένων 	Weaknesses: <ol style="list-style-type: none"> 1. Απουσία στόχων προγράμματος ή ύπαρξη μη ξεκάθαρων και μετρήσιμων στόχων 2. Αυξημένα κόστη (Κόστος εκμάθησης στη νέα εργασία, Κόστος μη ικανοποίησης και παρακίνησης όσων δε συμμετέχουν, Κόστος ομάδας σχεδιασμού και εφαρμογής του προγράμματος) 3. Απουσία ελέγχου και καλής διοίκησης προγράμματος 4. Όχι σωστά και αντικειμενικά κριτήρια επιλογής εργαζομένων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα 5. Περιορισμένη εφαρμογή στις πωλήσεις 6. Αποφεύγεται σε θέσεις εργασίας που απαιτούν τεχνογνωσία (πχ. χειριστής φούρνου σε τσιμεντοβιομηχανία). 		
Opportunities: <ol style="list-style-type: none"> 1. Αύξηση αποδοτικότητας εργαζομένων 2. Διατήρηση πολύτιμων στελεχών στην εταιρεία 3. Αποφυγή τραυματισμών και μείωση απουσιών 4. Μεγαλύτερη ευελιξία διοίκησης στον προγραμματισμό εργασιών και στην αναπλήρωση απουσιών ή κενών 5. Κατάλληλη αντιστοίχιση εργαζομένων και εργασιών 6. Αύξηση employability εργαζομένων 	Threats: <ol style="list-style-type: none"> 1. Λανθασμένη αποτίμηση κόστους από αργή ή λάθος τοποθέτηση σε θέση 2. Ασύμφορη εφαρμογή προγράμματος 3. Αρνητικό ηθικό εργαζομένων, αύξηση φόρτου εργασίας, μείωση παραγωγικότητας 4. Αίσθημα αδικίας και απογοήτευσης από όσους δε συμμετέχουν 5. Διατάραξη σχέσεων εμπιστοσύνης πωλητών-πελατών και κόστος της εταιρείας για χαμένους πελάτες 6. Λανθασμένη εκτέλεση κρίσιμων διεργασιών οδηγεί σε ελαττωματικό προϊόν ή και σταμάτημα παραγωγής 		

4.1.6 Οφέλη του Job Rotation

“Δεν μπορώ να σκεφτώ κάποιον κλάδο, που δε θα ωφελούνταν από την εναλλαγή των θέσεων εργασίας”, λέει η Susan Heathfield, σύμβουλος σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, η οποία βρίσκεται στο χώρο 30 χρόνια. “Βοηθάει τους εργαζομένους να απλώσουν τα φτερά τους και να επεκτείνουν τα όρια τους” και, όπως λέει, βοηθά τους εργοδότες να δίνουν κίνητρα στο προσωπικό.

Ένας αριθμός μελετών έχει αντιμετωπίσει τη θετική επίδραση της διαφοροποίησης και των διαλλειμάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας, αλλά λίγες μελέτες έχουν ασχοληθεί με το πραγματικό φαινόμενο της εναλλαγής θέσεων εργασίας. Μολαταύτα, αρκετές μελέτες περιπτώσεων για την εναλλαγή των θέσεων εργασίας βρέθηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία. Αυτές οι μελέτες προέρχονταν από τις ΗΠΑ, την Ιαπωνία και τη Σουηδία και κάλυπταν ένα ευρύ φάσμα των βιομηχανιών. Τα ακόλουθα οφέλη παρατηρήθηκαν και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Οφέλη Job Rotation

Ελκυστικότητα	Διατηρησιμότητα	Κτίσιμο ομάδας/Συνεργασία	Ανάπτυξη managers	Προπόνηση	Οφέλη εργαζομένων	Παραγωγικότητα
Βοηθάει στην προσέλκυση νέων προσλήψεων και στην αύξηση του ποσοστού διατήρησης του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού, όταν είναι εμφανείς οι ευκαιρίες για εναλλαγή/ανάπτυξη	Προκαλεί τον ενθουσιασμό των εργαζομένων μέσω της γνωριμίας με διαφορετικούς ανθρώπους, των μεγαλύτερων προκλήσεων και της δυνατότητας εξοικείωσης με διαφορετικές περιοχές της επιχείρησης	Αυξάνει την ταχύτητα γκρεμίσματος των λειτουργικών "σιλό" μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης	Παρέχει πληροφορίες από τις εναλλαγές σχετικά με τους managers, οι οποίες μας βοηθούν να αναγνωρίσουμε τους καλύτερους/χειρότερους από αυτούς	Μείωση του κόστους εκπαίδευσης και ταυτόχρονη αύξηση της επίδρασης της	Δοκιμάζει και προετοιμάζει τους εργαζόμενους για γρηγορότερες προαγωγές	Κάνει ανθρώπους με νέες ιδέες να επισκέπτονται διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης και να ρωτούν ερωτήσεις τύπου "γιατί?" και "γιατί δεν?"
Αυξάνει ενθουσιασμό, δίνει τη δυνατότητα γνωριμίας με διαφορετικούς ανθρώπους και εξοικείωσης με διαφορετικές περιοχές της επιχείρησης, αποτρέπει την πλήξη	Παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους να δουλεύουν σκληρότερα	Εντείνει την επικοινωνία μεταξύ δια-τμηματικών ομάδων	Ωθεί τους managers να αναπτύξουν εγχειρίδια διαδικασιών/πρότυπα έτσι ώστε οι νέοι υποψήφιοι να μπορέσουν να αναπτύξουν ταχύτητα στην εκτέλεση των καθηκόντων τους	Βοηθάει στην αξιολόγηση της ποιότητας των ταλέντων μιας επιχείρησης λειτουργώντας ως ένα πρόγραμμα αξιολόγησης	Αυξάνει/διατηρεί την απασχολησιμότητα των ατόμων	Επιταχύνει τη διαδικασία πρόσληψης, επειδή περισσότερα δεδομένα είναι διαθέσιμα για τους εναλλασσόμενους υποψηφίους
Ανυψώνει τις αξίες των δημοσίων σχέσεων λόγω της μοναδικότητας μας	Αυξάνει τις ευκαιρίες ανάπτυξης	Περιλαμβάνει εναλλαγές μέσα στις επιχειρηματικές λειτουργίες, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους τεχνικής φύσεως να αναπτύξουν μια ευρύτερη κατανόηση της επιχείρησης, της στρατηγικής της και των αναγκών που πηγάζουν από αυτήν, τις ανάγκες των πελατών και την πορεία της εταιρείας	Οι managers λαμβάνουν στοιχεία από τις εναλλαγές σχετικά με το στυλ διαχείρισης και τις ικανότητες τους	Χρησιμοποιείται ως ένα ενεργό μέσο ενίσχυσης των εργασιακών ικανοτήτων/εμπειριών και ως εναλλακτική λύση για τις πιο παραδοσιακές ή κοινές μεθόδους προπόνησης και ανάπτυξης	Βοηθάει στο κτίσιμο επαφών, δικτύων και στην απόκτηση καθοδηγητή	Αυξάνει τη γνωστική βάση και την ικανότητα μάθησης του οργανισμού, γεγονός που συνήθως οδηγεί άμεσα σε μια πιο ανταγωνιστική εταιρεία
Προσελκύει υποψηφίους μεγαλύτερης ποιότητας	Αυξάνει τη συχνότητα των νέων θέσεων εργασίας	Εκθέτει τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη ποικιλομορφία	Διευρύνει την ικανότητα των managers να αντιμετωπίζουν διαφορετικούς εργαζόμενους και νέες ιδέες	Αυξάνει την ταχύτητα ανάπτυξης των εργαζομένων	Κάνει τα άτομα πιο αυτό-παρακινούμενα, ευέλικτα, ευπροσάρμοστα, καινοτόμα, πρόθυμα να μάθουν και ικανά να επικοινωνούν αποτελεσματικά	Παρουσιάζει ορισμένα παράπλευρα οφέλη, όπως η αύξηση του επιμερισμού/μετάδοσης των ιδεών μεταξύ των τμημάτων, η κατάργηση των λειτουργικών σιλό και εμποδίων, καθώς και η πιο ενεργή συμμετοχή του manager στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων

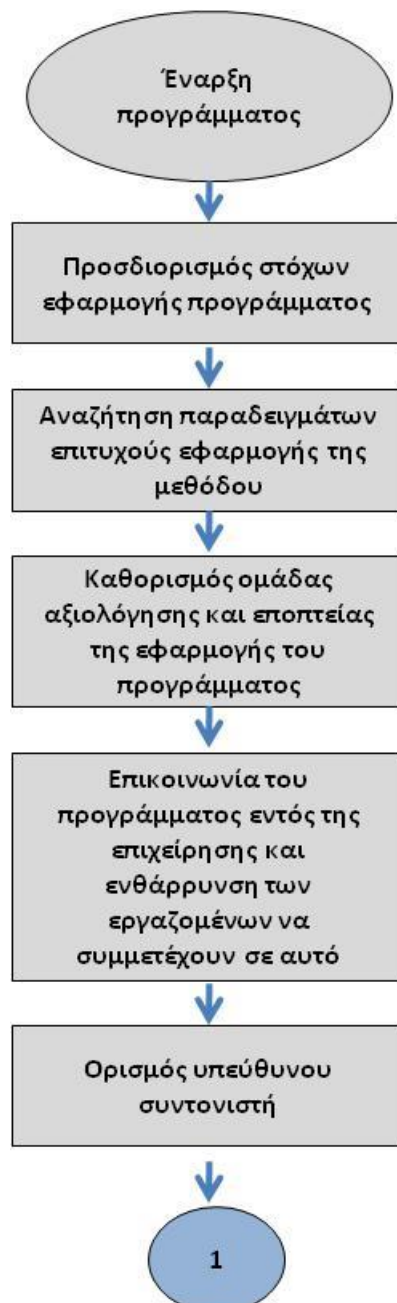
	Αποτελεσματική μέθοδος επιβράβευσης υψηλής απόδοσης εργαζομένων	Εναλλάσσει τους ανθρώπους σε διαφορετικές πόλεις/χώρες έτσι ώστε να βιώσουν διαφορετικούς πολιτισμούς και μεθόδους λειτουργίας		Μαθαίνει στους εργαζομένους να εφαρμόζουν τη διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης μέσα στην εταιρεία για να εντοπίσουν τις βέλτιστες πρακτικές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην επιτάχυνση της διαδικασίας εκμάθησης της εταιρείας	Αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, συμμετοχής και κινητοποίησης των ατόμων	Λειτουργεί ως πιλότος σε μια ενιαία λειτουργία και μπορεί στη συνέχεια να μεταφερθεί με επιτυχία σε άλλα τμήματα της εταιρείας, όπως η Μηχανική, το Μάρκετινγκ, κτλ
	Ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρεία	Ελαττώνει τις συγκρούσεις που παρατηρούνται μεταξύ των τμημάτων και των λειτουργιών μιας επιχείρησης μέσω της ανταλλαγής προσωπικού		Αναπτύσσει ευέλικτους, πολυπράγμονες ανθρώπους που μπορούν εύκολα να μετακινούνται μεταξύ λειτουργιών	Βοηθάει τους εργαζόμενους να αποκτήσουν καλύτερη κατανόηση γύρω από στρατηγικά ζητήματα	Λειτουργεί ως πρόγραμμα "μοντέλο", από το οποίο μπορούν να μάθουν άλλα ενδοεταιρικά και "πάνω στη δουλειά" προγράμματα κατάρτισης
	Αυξάνει τις πιθανότητες παραμονής των managers στην εταιρεία για να δουλέψουν με τους νέους και γεμάτους ενέργεια υπαλλήλους(νέες ιδέες)	Αυξάνει την ταχύτητα ανάπτυξης των πιο σημαντικών εργαζομένων			Έχει ως αποτέλεσμα το προσωπικό να αποκτά καλύτερη εικόνα των δυνάμεων, των προσωπικών αξιών, των τρόπων διαχείρισης, της αίσθησης της υπερηφάνειας και της αυτοεκτίμησης του.	
	Συμβάλλει στον εντοπισμό των χαμηλής απόδοσης εργαζομένων	Προπονεί τους managers στην ανάπτυξη των εργαζομένων			Αυξάνει την ποικιλία και τις προκλήσεις που πηγάζουν από τις νέες θέσεις εργασίας	
					Βελτιώνει το ηθικό των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη τους προς την εταιρεία και την κατανόηση όλων των θεμάτων που την αφορούν	

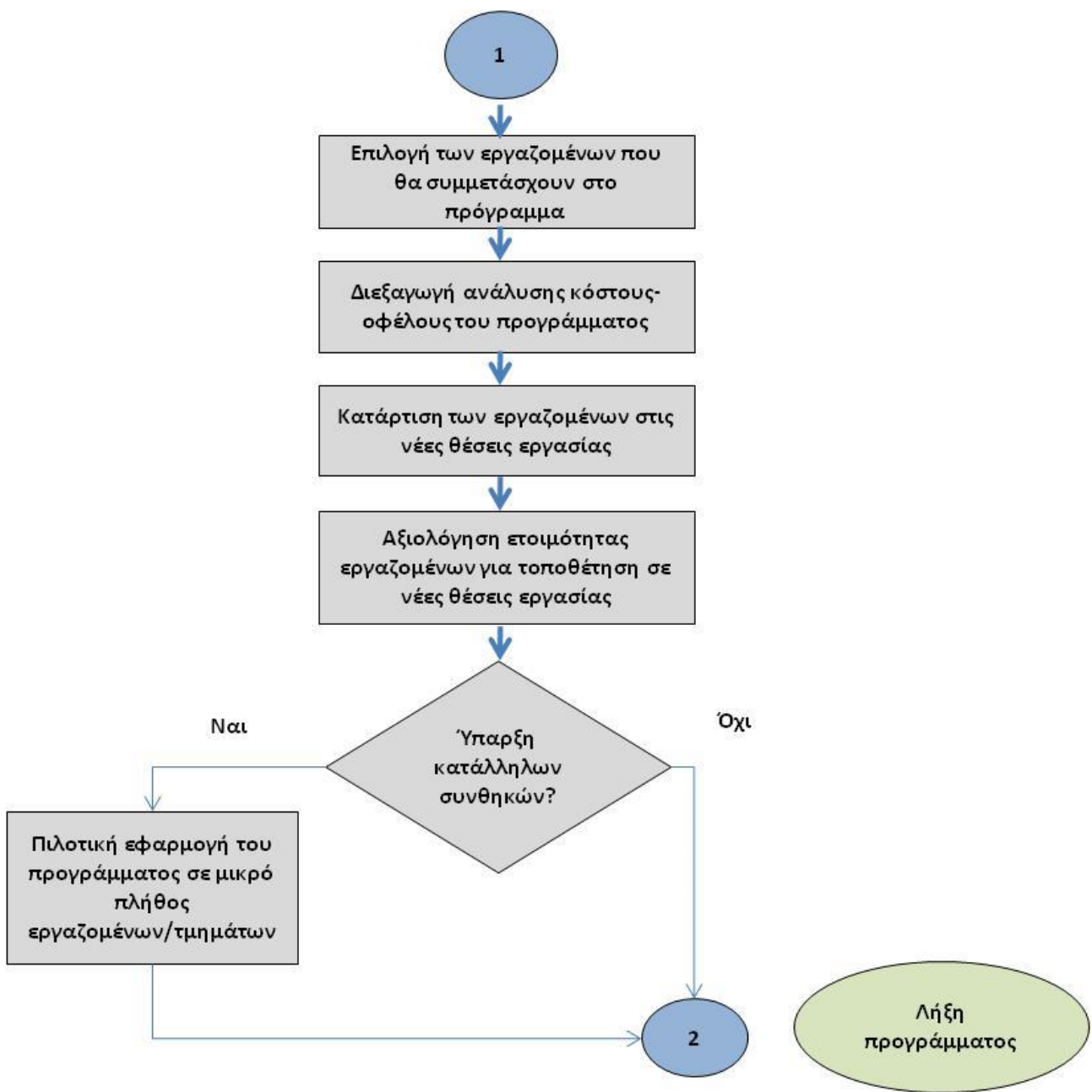
4.1.7 Μεθοδολογία Job Rotation

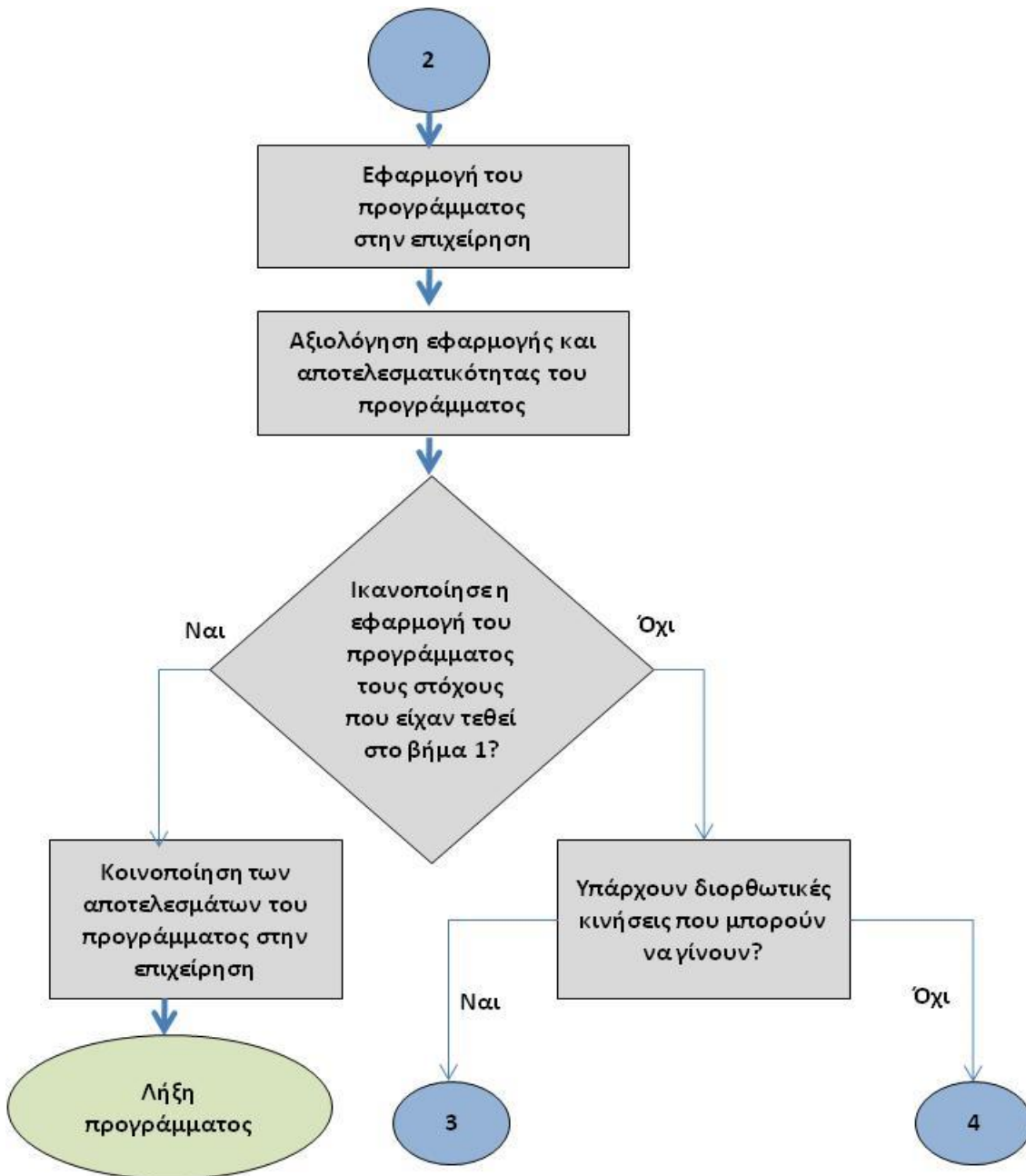
Αρχικά, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι τα προγράμματα εναλλαγής των θέσεων εργασίας θα πρέπει να εφαρμόζονται με ιδιαίτερη προσοχή. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να καθορίσει σαφείς κατευθυντήριες γραμμές με κάθε εσωτερική ομάδα, έτσι ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τι αποτελέσματα θα επιφέρει η εναλλαγή και οι managers να διαθέτουν ένα σύνολο βέλτιστων πρακτικών. Σε διαφορετική περίπτωση, η εναλλαγή θα καταρρεύσει, αφού οι εργαζόμενοι θα περιπλανιούνται από εργασία σε εργασία χωρίς να σαφή καθοδήγηση ή εποπτεία.

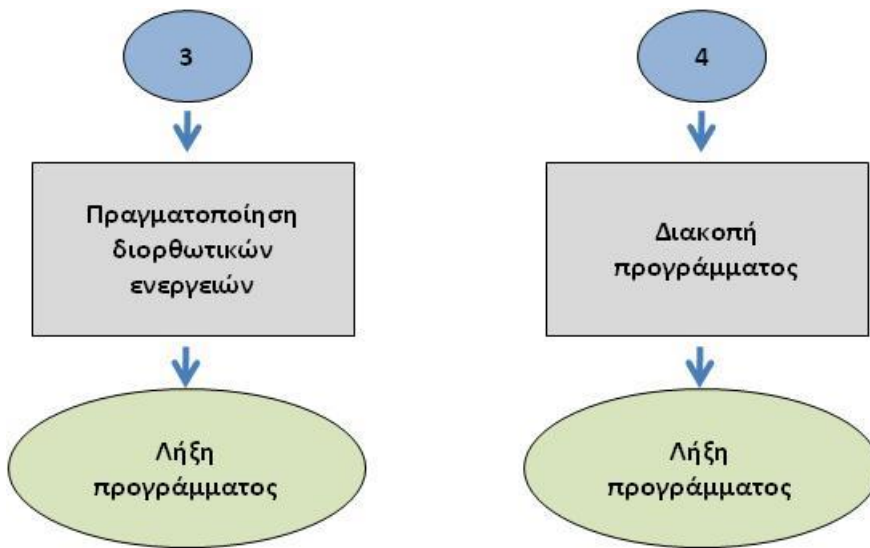
4.1.7.1 Βήματα που ακολουθούνται

Ακολουθεί το διάγραμμα ροής των βημάτων εφαρμογής ενός προγράμματος εναλλαγής των θέσεων εργασίας στη γενική περίπτωση:









Στην περίπτωση που στόχος μας είναι η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης ταλέντων, τα προτεινόμενα βήματα είναι τα παρακάτω:

- **Βήμα 1:** Καθορίστε τους οργανωτικούς στόχους και προτεραιότητες του προγράμματος. Σκεφτείτε επικείμενες αλλαγές ή νέες κατευθύνσεις/πρωτοβουλίες για την επιχείρηση. Ξεκινήστε καταγράφοντας κάθε έναν από αυτούς τους στόχους
- **Βήμα 2:** Αναγνωρίστε τις κινητήριες δυνάμεις και τις προκλήσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ικανότητα της επιχείρησης να πετύχει τους στόχους της. Θεωρήστε τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές προκλήσεις. Αυτές θα μπορούσαν περιλαμβάνουν μια υψηλά ανταγωνιστική αγορά εργασίας, καινούργιους ή τροποποιημένους κανονισμούς/νομοθεσίες, αποτελέσματα από έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων, νέες τεχνολογίες, κτλ
- **Βήμα 3:** Πραγματοποιήστε ανάλυση αποκλίσεων. Συγκρίνετε τη θέση της εταιρείας σας σήμερα με τη θέση που θα θέλατε να βρίσκετε και αναγνωρίστε τυχόν αποκλίσεις που θα χρειαστεί να αντιμετωπιστούν προκειμένου να πετύχει τους στόχους της. Στη διαδικασία αυτή, θεωρήστε επίσης τους κινδύνους που προκύπτουν από τη μη αντιμετώπιση των αποκλίσεων αυτών. Για παράδειγμα, αν ο στόχος της επιχείρησης είναι να βρίσκεται στην πρώτη θέση στον τομέα της ικανοποίησης των πελατών, τότε θα χρειαστεί να αναγνωρίσετε την τρέχουσα αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών και την αξιολόγηση που απαιτείται για να κατακτήσετε την πρώτη θέση στον τομέα αυτό. Στη συνέχεια, αναγνωρίστε την απόκλιση μεταξύ αυτών των δύο. Ο κίνδυνος που προκύπτει από τη μη βελτίωση των αξιολογήσεων της ικανοποίησης των πελατών, θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια πτώση του μεριδίου αγοράς ή των πωλήσεων.
- **Βήμα 4:** Καθορίστε τους στόχους-προτεραιότητες σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού. Βασιζόμενοι στους στόχους, προκλήσεις και αποκλίσεις που αναγνωρίσατε στα προηγούμενα βήματα, αναγνωρίστε τους στόχους σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού για το επερχόμενο έτος με σκοπό την υποστήριξη της εταιρείας στην επίτευξη των στόχων της(συνήθως 3-5 στόχοι). Είναι κρίσιμο οι στόχοι αυτοί να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί, χρονικά προσδιορισμένοι και να συνδέονται με τους υπό εφαρμογή εταιρικούς στόχους. Κατά τον καθορισμό των μέτρων αξιολόγησης της επιτυχίας, είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν τρόποι μέτρησης τόσο της εφαρμογής(εάν η πρωτοβουλία εκτελέστηκε όπως είχε σχεδιασθεί) όσο και της αποτελεσματικότητας(εάν η πρωτοβουλία είχε το επιθυμητό αποτέλεσμα).

- **Βήμα 5:** Καταγράψτε τις διαδικασίες/λειτουργίες διαχείρισης ταλέντων. Στη συνέχεια, προχωρήστε σε μια καταγραφή των υφιστάμενων διαδικασιών διαχείρισης ταλέντων του ανθρωπίνου δυναμικού για να διαπιστώσετε αν πρέπει να κάνετε αλλαγές στην υπάρχουσα διαδικασία ή να προσθέσετε καινούργιες διαδικασίες έτσι ώστε να υποστηρίξετε τους στόχους σας. Σε περιπτώσεις όπου αποκλίσεις ή απαιτούμενες αλλαγές έχουν αναγνωρισθεί, θέστε σε εφαρμογή σχέδια για τις αντιμετωπίσετε.
- **Βήμα 6:** Μετρήστε τα αποτελέσματα και κοινοποιήστε επιτυχίες/συνεισφορές. Αφού έχετε καθορίσει τους στόχους και τις προτεραιότητες σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού, είναι σημαντικό να αξιολογήσετε και να μετρήσετε την αποτελεσματικότητα τους και να κοινοποιήσετε τα αποτελέσματα σε ολόκληρη την εταιρεία. Ενώ εργάζεστε στην επίτευξη του κάθε στόχου, φροντίστε να παρακολουθείτε τις σχετικές μετρήσεις έτσι ώστε να μπορείτε να υποβάλλετε έκθεση σχετικά με την πρόοδο και την επιτυχία του ή να λάβετε διορθωτικά μέτρα, όπου αυτό χρειάζεται. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για να μπορέσετε να προσδιορίσετε εάν ο στόχος ή η σχετική πρωτοβουλία ήταν αποτελεσματική και αξίζει να τη διατηρήσετε. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι κρίσιμο να μετράτε τόσο την εφαρμογή όσο και την αποτελεσματικότητα του εκάστοτε στόχου. Για κάθε στόχου ανθρωπίνου δυναμικού, ορίστε τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσετε για την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων.

Στην περίπτωση που στόχος μας είναι η ελάττωση της σωματικής καταπόνησης των εργαζομένων, τα συνιστώμενα βήματα είναι τα ακόλουθα:

- **Βήμα 1:** Διεξάγετε μια συνάντηση των εργαζομένων για να προσδιοριστεί το ενδιαφέρον τους για το πρόγραμμα και να εξασφαλιστεί η συμμετοχή τους σε αυτό. Κατά τη συνάντηση αυτή, θα ήταν σκόπιμο να γίνει μια σύντομη παρουσίαση σχετικά με την εργονομία και την εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Ο σκοπός εδώ, είναι να αξιοποιηθεί η εργονομική εκπαίδευση που έχουν ήδη λάβει οι εργαζόμενοι και να επεκταθεί μέσω της συζήτησης της σχέσης μεταξύ αυτής και της εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Αυτή τη στιγμή θα ήταν σκόπιμο να εκδοθεί και να διανεμηθεί στους εργαζόμενους ένα ερωτηματολόγιο βασικής γραμμής, όπως αυτό που παρατίθεται στην επόμενη παράγραφο.
- **Βήμα 2:** Καθορίστε τις κατάλληλες, για την εναλλαγή, θέσεις εργασίας. Η συμβουλευτική διαχείριση, οι επόπτες, οι ηγέτες της ομάδας, τα μέλη της ομάδας ασφαλείας και εργονομίας καθώς και οι εργαζόμενοι αποφασίζουν ποια τμήματα και ποιες θέσεις εργασίας είναι κατάλληλες για ένα πρόγραμμα εναλλαγής θέσεων εργασίας. Δεν υπάρχει κάποιο επιστημονικά αποδεδειγμένο σύστημα ή πρωτόκολλο για τον καθορισμό των κατευθυντήριων γραμμών και των χρονοδιαγραμμάτων της εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Ωστόσο, έχει αναπτυχθεί μια ημι-ποσοτική μέθοδος αξιολόγησης της βαθμολογίας άσκησης εργασίας, η οποία είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό της βέλτιστης ακολουθίας εναλλαγής θέσεων εργασίας και των αντίστοιχων χρονοδιαγραμμάτων. Η μέθοδος αυτή ονομάζεται "Αξιολογητής εναλλαγής θέσεων εργασίας" και είναι ένα εργαλείο υπολογισμού, που χρησιμοποιεί ορισμένες από τις γενικές αρχές από το δείκτη εργασιακής καταπόνησης για να αξιολογήσει γρήγορα το επίπεδο άσκησης που απαιτείται από τις μεγάλες μυϊκές ομάδες. Προκειμένου οι αξιολογήσεις της εναλλαγής θέσεων εργασίας να διατηρηθούν γρήγορες και απλές, η μέθοδος χρησιμοποιεί μόνο τρεις(δύναμη, στάση, επανάληψη) από τις έξι μεταβλητές, που χρησιμοποιούνται στον δείκτη εργασιακής καταπόνησης, αλλά θεωρεί όλες τις μεγάλες μυϊκές ομάδες. Περισσότερες λεπτομέρειες για τον "Αξιολογητή εναλλαγής θέσεων εργασίας" παρατίθενται στην επόμενη παράγραφο.
- **Βήμα 3:** Προσδιορίστε την ακολουθία της εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Εξ ορισμού, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας συμβαίνει, όταν οι εργαζόμενοι εκτελούν δύο ή περισσότερες

διαφορετικές εργασίες για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Η σειρά εναλλαγής ή το χρονοδιάγραμμα πρέπει να βασίζεται στα αποτελέσματα του Αξιολογητή Εναλλαγής Θέσεων Εργασίας, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι διαφορετικές θέσεις εργασίας στην εναλλαγή δεν παρουσιάζουν τις ίδιες εργονομικές καταπονήσεις στα ίδια μέρη του σώματος(μύες- ομάδες τενόντων). Ο στόχος είναι η δημιουργία μιας σταθερής και συστηματικής μεθόδου για εναλλαγές θέσεων εργασίας, η οποία βασίζεται στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Το ιδανικό πρόγραμμα εναλλαγής στηρίζεται στο ακόλουθο κριτήριο:

Αποδεκτές εναλλαγές:

- Πράσινο ↔ Πράσινο
- Πράσινο ↔ Κίτρινο
- Πράσινο ↔ Κόκκινο

Να αποφεύγονται εάν είναι δυνατόν:

- Κίτρινο ↔ Κίτρινο

Μη αποδεκτές εναλλαγές:

- Κόκκινο ↔ Κίτρινο
- Κόκκινο ↔ Κόκκινο

- **Βήμα 4:** Προσδιορίστε τη συχνότητα της εναλλαγής. Ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων θα πρέπει να εξεταστούν για να προσδιοριστεί η βέλτιστη συχνότητα της εναλλαγής. Εναλλαγές διάρκειας 1-2 ωρών είναι συνήθως αποτελεσματικές, γιατί ταιριάζουν με τις ακολουθίες διαλειμμάτων. Γενικώς, οι πολλαπλές εναλλαγές εντός της βάρδιας είναι πιο αποτελεσματικές σε σχέση με τις αντίστοιχες ημερήσιες ή εβδομαδιαίες. Ωστόσο, ορισμένες εξειδικευμένες θέσεις εργασίας με υψηλότερη καμπύλη μάθησης/κατάρτισης ίσως χρειαστεί να εναλλάσσονται λιγότερο συχνά, όπως σε καθημερινή ή εβδομαδιαία βάση. Ο καθορισμός των στόχων θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη, οπότε θα χρειαστεί η συνεργασία με τη διοίκηση για να καθοριστεί ποια συχνότητα θα λειτουργούσε καλύτερα για την ομάδα των θέσεων εργασίας που εξετάζονται για την εναλλαγή.
- **Βήμα 5:** Ανασκόπηση από διοίκηση και εργαζομένους. Οι προτάσεις για την ακολουθία και τη συχνότητα των εναλλαγών θα πρέπει να επανεξεταστούν από τους εμπλεκόμενους managers και εργαζομένους. Όλες οι ανησυχίες και οι προτάσεις τους θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και τροποποιήσεις θα πρέπει να γίνουν, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.
- **Βήμα 6:** Κατάρτιση και εφαρμογή. Οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστεί να υποβληθούν σε μια διαδικασία εκπαίδευσης για τα νέα καθήκοντα που θα εκτελούνται με το πρόγραμμα εναλλαγής θέσεων εργασίας έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για να εκτελέσουν όλες τις εργασίες. Όταν ολοκληρωθεί η εκπαίδευση και όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν το πρόγραμμα, τότε μπορεί να ξεκινήσει η εφαρμογή του στην επιχείρηση.
- **Βήμα 7:** Follow-up αξιολόγηση. Οργανώστε follow-up συναντήσεις με τους εργαζομένους για την αξιολόγηση της εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Το follow up μετά την εφαρμογή είναι απαραίτητο για να εξασφαλιστεί ότι η εναλλαγή είναι αποτελεσματική και ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν δυσκολία στην εκτέλεση των νέων καθηκόντων τους. Διεξάγετε follow up συνεντεύξεις και έρευνες με τους managers και τους υπαλλήλους, χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο της εναλλαγής θέσεων εργασίας. Συγκρίνετε τα αποτελέσματα με την αρχική έρευνα. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι ευνοϊκά, συνεχίστε την εναλλαγή, ενώ σε περίπτωση που τα αποτελέσματα δείχνουν πρόβλημα, αποφασίστε εάν είναι αναγκαία διορθωτικά μέτρα ή εάν η εναλλαγή θα πρέπει να διακοπεί. Επιπλέον, συγκρίνετε άλλες μετρήσεις, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα, τα ποσοστά τραυματισμού, ο κύκλος εργασιών και η ικανοποίηση των εργαζομένων για τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων της εναλλαγής των θέσεων εργασίας.

4.1.7.2 Εργαλεία χρήσης εφαρμογής για εργονομικούς λόγους

Προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι όλα τα βήματα της διαδικασίας έχουν ολοκληρωθεί και τεκμηριωθεί δίνεται μια checklist εναλλαγής θέσεων εργασίας, η οποία παρατίθεται παρακάτω:

❖ Checklist εναλλαγής θέσεων εργασίας

Πρέπει να συμβούν τα ακόλουθα για τη δημιουργία κάθε εναλλαγής θέσεων εργασίας.

Οι θέσεις εργασίας που προτείνεται να εναλλαχθούν είναι:

- Έχει πραγματοποιηθεί συνάντηση των εργαζομένων για να προσδιοριστεί το ενδιαφέρον και να αυξηθεί η συμμετοχή και οι εισροές?
- Έχει κάθε έργο, που εμπλέκεται στην προτεινόμενη εναλλαγή, αναθεωρηθεί με τη λίστα ελέγχου φυσικής ανάλυσης της θέσης εργασίας για να καθοριστούν οι ακριβείς απαιτήσεις και έχει δημιουργηθεί ένα φύλλο εργασίας της εναλλαγής των θέσεων εργασίας?
- Έχει χρησιμοποιηθεί η κοινή λογική για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων της εναλλαγής των θέσεων εργασίας?
- Έχουν εκπαιδευτεί όλοι οι εργαζόμενοι, που συμμετέχουν στο πρόγραμμα εναλλαγής, να κάνουν όλες τις εργασίες?
Έχει παρασχεθεί σε όλους τους εργαζόμενους επαρκής χρονική περίοδος διαλλείματος για να εξασφαλιστεί ότι:
 - Διαθέτουν όλα τα προσόντα για να κάνουν όλες τις εργασίες?
 - Είναι φυσικά επαρκείς για να κάνουν τη δουλειά?
 - Υπάρχει ευελιξία για τα άτομα στο πρόγραμμα εναλλαγής των θέσεων εργασίας? Υπάρχουν εργαζόμενοι που θα έχουν φυσική δυσκολία στην εκτέλεση όλων των καθηκόντων τους? Μπορούν να γίνουν τροποποιήσεις για τα άτομα αυτά?
- Έχουν διεξαχθεί επίσημες εκ των υστέρων αξιολογήσεις, χρησιμοποιώντας την εργονομική ομάδα και τις εποπτικές αρχές?
- Έχουν εντοπιστεί τα οφέλη και τα προβλήματα του προγράμματος? (αυξημένα ή μειωμένα ποσοστά τραυματισμών, κύκλος εργασιών, ικανοποίηση των εργαζομένων, κόστη αποζημιώσεων των εργατών, κτλ)

Κρατήστε την παραπάνω τεκμηρίωση σε μόνιμο αρχείο!!

Στη συνέχεια παρατίθεται το ερωτηματολόγιο εναλλαγής θέσεων εργασίας:

❖ Ερωτηματολόγιο Βασικής Γραμμής Εναλλαγών Θέσεων Εργασίας

Όνομα: _____ Ημερομηνία: _____

Τμήμα: _____

Τίτλος Εργασίας: _____

1. Είστε σε εναλλαγή θέσεων εργασίας?..... Ναι Όχι

Εάν όχι, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση.

Εάν ναι:

α. Σας αρέσει?.....Ναι Όχι

β. Εάν όχι, γιατί όχι?

γ. Εάν ναι, σε ποιες θέσεις εργασίας σας αρέσει να εναλλάσσετε?

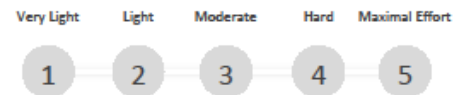
2. Υπάρχουν άλλες παρατηρήσεις που θα θέλατε να κάνετε?

- ❖ Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο χρήσης της εφαρμογής είναι ο αξιολογητής της εναλλαγής θέσεων εργασίας. Το εργαλείο αυτό λειτουργεί ως εξής:

Αρχικά, θα πρέπει να διεξαχθούν συνεντεύξεις και παρατηρήσεις των εργαζομένων για να αποκτηθεί μια πλήρης κατανόηση όλων των απαιτούμενων εργασιών. Στη συνέχεια, θα χρησιμοποιηθεί το φύλλο συλλογής δεδομένων για την καταγραφή αξιολογήσεων και μετρήσεων που αφορούν τις τρεις μεταβλητές που χρειάζονται για να υπολογιστεί ο δείκτης άσκησης (Exertion Index), το οποίο φαίνεται παρακάτω:

Job Rotation Evaluator - Data Collection Worksheet

Factor / Variable	Rating Description	Rating Criterion
Exertion Effort (Force)	Very Light	1 - Relaxed Effort (barely noticeable)
	Light	2 - Noticeable Effort (definite effort)
	Moderate	3 - Obvious Effort (unchanged expression)
	Hard	4 - Substantial Effort (changed expression)
	Maximal Effort	5 - Maximal Effort (changed body mechanics)
Exertion Posture	Good	1 - Near Neutral
	Fair	2 - Slight Deviation
	Poor	3 - Marked Deviation
	Very Poor	4 - Extreme Deviation
Exertions / Minute (Repetitions)	Very Low	1 - Less than 4 / minute
	Low	2 - [4 - 8 / minute]
	Moderate	3 - [9 - 14 / minute]
	High	4 - [15 - 19 / minute]
	Very High	5 - More than 20 / minute



RATINGS CHART	Job:			Job:			Job:			Job:			Job:		
	Force	Posture	Reps	Force	Posture	Reps	Force	Posture	Reps	Force	Posture	Reps	Force	Posture	Reps
Neck / Upper Back															
R Upper Arm / Shoulder															
L Upper Arm / Shoulder															
R Forearm / Elbow															
L Forearm / Elbow															
R Wrist / Fingers															
L Wrist / Fingers															
Trunk / Lower Back															
Legs (foot pedal)															

© Ergonomics Plus. All Rights Reserved.

Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των τριών μεταβλητών.

- Προσπάθεια άσκησης:** Αυτή η βαθμολογία βασίζεται σε μια αντιληπτή κλίμακα άσκησης, η οποία είναι παρόμοια με την κλίμακα του Borg, με λιγότερες όμως επιλογές (5 αντί για 10-15). Για κάθε μυϊκή ομάδα, θα αξιολογήσετε το επίπεδο της άσκησης βασιζόμενοι στις αντιλήψεις των εργαζομένων και τις παρατηρήσεις σας. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, μπορείτε να εκτελέσετε ο ίδιος τα καθήκοντα εργασίας για μερικούς κύκλους, έτσι ώστε να αποκτήσετε μια προσωπική αίσθηση για το επίπεδο προσπάθειας που απαιτείται. Συμβουλευτείτε τους εργαζομένους, παρατηρήστε τους εν ώρα εργασίας, εκτελέστε οι ίδιοι την εργασία αν αυτό είναι εφικτό και στη συνέχεια επιλέξτε την κατάλληλη βαθμολογία βασιζόμενοι στην επαγγελματική κρίση σας.
- Στάση άσκησης:** Η βαθμολογία αυτής της μεταβλητής στηρίζεται στην παρατήρηση εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων μαζί με τις γνώσεις σας περί ανθρώπινης κίνησης και κοινής στάσης.
- Ασκήσεις/λεπτό:** Καθορίστε τη συχνότητα των ασκήσεων για κάθε ομάδα μυών, μετρώντας το μέσο αριθμό ασκήσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα δειγματοληψίας και στη συνέχεια διαιρέστε το συνολικό αριθμό των ασκήσεων με τον αριθμό των λεπτών που διήρκεσε η παρατήρηση. Εναλλακτικά, μπορείτε να ζητήσετε τα αρχεία παραγωγής για

τον προσδιορισμό του αριθμού των ασκήσεων ανά μια τυπική 8-ωρη βάρδια και να διαιρέσετε το σύνολο με το 60.

Έπειτα, θα πρέπει να υπολογιστεί ο δείκτης άσκησης για κάθε μυϊκή ομάδα και θέση εργασίας, χρησιμοποιώντας τον Αξιολογητή των θέσεων εργασίας. Η διαδικασία είναι αρκετά απλή. Επιλέξτε το κατάλληλο κριτήριο αξιολόγησης στο φύλλο εργασίας για κάθε ομάδα μυών. Επαναλάβετε την παραπάνω διαδικασία, χρησιμοποιώντας ένα διαφορετικό φύλλο εργασίας για κάθε θέση εργασίας που εξετάζεται για το πρόγραμμα εναλλαγής θέσεων εργασίας.

Muscle Group	Exertion Effort	Rating	Exertion Posture	Rating	Exertions / Minute	Rating	Exertion Index
Neck / Upper Back	Relaxed Effort (barely noticeable)	1	Near Neutral	1	15 - 19 / minute	2	2
R Upper Arm / Shoulder	Relaxed Effort (barely noticeable)	1	Slight Deviation	1	Less than 4 / minute	0.5	0.5
L Upper Arm / Shoulder	Noticeable Effort (definite effort)	3	Slight Deviation	1	9 - 14 / minute	1.5	4.5
R Forearm / Elbow	Obvious Effort (unchanged expe)	6	Near Neutral	1	15 - 19 / minute	2	12
L Forearm / Elbow	Noticeable Effort (definite effort)	3	Marked Deviation	1.5	Less than 4 / minute	0.5	2.25
R Wrist / Fingers	Noticeable Effort (definite effort)	3	Slight Deviation	1	Less than 4 / minute	0.5	1.5
L Wrist / Fingers	Substantial Effort (changed expe)	9	Slight Deviation	1	15 - 19 / minute	2	18
Trunk / Lower Back	Noticeable Effort (definite effort)	3	Near Neutral	1	15 - 19 / minute	2	6
Legs (foot pedal)	Obvious Effort (unchanged expe)	6	Slight Deviation	1	More than 20 / minute	3	18

Το γινόμενο των τριών πολλαπλασιαστών βαθμολογίας(Προσπάθεια άσκησης, Στάση άσκησης, Ασκήσεις/λεπτό) παράγει μια συνολική αξία, που εμείς ονομάζουμε δείκτη άσκησης. Ο δείκτης άσκησης στη συνέχεια συγκρίνεται με μια κλίση που εκτιμά το επίπεδο του κινδύνου του έργου:

- <6,0= χαμηλός κίνδυνος(πράσινο χρώμα)
- 6,0-13,0=μέτριος κίνδυνος(κίτρινο χρώμα)
- >13,0=υψηλός κίνδυνος(κόκκινο χρώμα)

Αφού έχετε συμπληρώσει τις εισόδους, ο δείκτης άσκησης για κάθε εργασία θα μεταφέρεται αυτόματα στο Διάγραμμα Τμήματος όπως φαίνεται παρακάτω. Αυτό το μεμονωμένο διάγραμμα θα επιτρέπει την εύκολη σύγκριση των επιπέδων προσπάθειας από κάθε μυϊκή ομάδα για όλες τις εργασίες που εξετάζονται για την εναλλαγή.

Πιθανά Προβλήματα του Job Rotation

Κόστη	Έλλειψη ελέγχου	Μη επιβράβευση	Δυσκολία επιλογής	Ευνοιοκρατία	Ατομική ανάπτυξη
Κόστος που συνδέεται με την καμπύλη εκμάθησης για νέες θέσεις εργασίας, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου που δαπανάται για τη μάθηση, κόστη εκπαίδευσης και λάθη που κάνουν συχνά οι εργαζόμενοι ενώ μαθαίνουν μια νέα θέση εργασίας	Καθόλου εκτίμηση ή κακή εκτίμηση των εναλλαγών	Προσδοκίες για προαγωγή/αύξηση μισθού στο τέλος του προγράμματος	Δεν υπάρχει το κατάλληλο σύνολο κριτηρίων για την επιλογή	Οι managers κατηγορούνται για ευνοιοκρατία στην επιλογή των υποψηφίων	Με τη δημιουργία αναλυτικού προγράμματος ανάπτυξης υπάρχει κίνδυνος αποδυναμώσης της αυτοδυναμίας και των δεξιοτήτων ανάπτυξης των εργαζομένων. Αυτό έρχεται συχνά σε αντίθεση με την κουλτούρα της εταιρείας, η οποία μπορεί να δίνει έμφαση στην ατομική ευθύνη των εργαζομένων για τη διατήρηση της απασχολησιμότητάς τους.
Κόστη σε σχέση με την ικανοποίηση και το κίνητρο των υπόλοιπων εργαζομένων που δεν εναλλάσσονται(ζήλια των μη συμμετεχόντων)	Οι εργαζόμενοι εναλλάσσονται υπερβολικά γρήγορα/αργά και δεν μπορούν να ελέγξουν το ρυθμό	Έλλειψη κινήτρων του manager για να υποστηρίξει το πρόγραμμα	Διαφορετικά κριτήρια απαιτούνται για τις εναλλαγές σε σχέση με τις κανονική απασχόληση	Οι εργαζόμενοι που εναλλάσσονται μερικές φορές τίθενται σε περιθώριο εξαιτίας της συμπεριφοράς πριμαντόνας που επιδεικνύουν	
Αύξηση του κόστους τμημάτων για την πληρωμή των εναλλαγών	Εναλλαγές σταθερής διάρκειας, χωρίς τη δυνατότητα συντόμευσης, επιμήκυνσης ή μονιμοποίησης μπορεί να ακυρώσει προηγούμενες εναλλαγές	Καμία μέτρηση ή επιβράβευση για τους managers που αναπτύσσουν τους εργαζόμενους τους.	Αυτοί που κάνουν τις επιλογές δεν είναι μέρος του προγράμματος εναλλαγής	Οι μη συμμετέχοντες στο πρόγραμμα managers μπορεί να αισθανθούν αποκλεισμένοι	
Αυξημένος χρόνος διαχείρισης που δαπανάται για τους εργαζομένους κατωτέρων επιπέδων	Μείωση βαθμού διατηρησιμότητας και κακό ηθικό εάν η εναλλαγή δε διαχειριστεί σωστά		Έλλειψη δεικτών για τη μέτρηση της εγκυρότητας της διαδικασίας επιλογής		
Σημαντικές διοικητικές δαπάνες για τη λειτουργία του προγράμματος εναλλαγής θέσεων εργασίας	Κίνδυνος αύξησης του φόρτου εργασίας και μείωσης της παραγωγικότητας για τον manager της εναλλαγής θέσεων εργασίας και για άλλους εργαζομένους				
Οι κορυφαίοι εναλλασσόμενοι εργαζόμενοι ενδέχεται να αποχωρήσουν από την εταιρεία εάν δεν κερδίσουν προαγωγή ή αν δεν πάρουν αρκετά χρήματα στο τέλος του προγράμματος	Η εναλλαγή ενδέχεται να είναι λιγότερο αποτελεσματική, γιατί οι πρόσφατα εναλλασσόμενοι εργαζόμενοι μπορεί συχνά να είναι πολύ απασχολημένοι μαθαίνοντας τη δουλειά για να δουν τη μεγάλη εικόνα ή να είναι παραγωγικοί.				
Ορισμένοι εργαζόμενοι λαμβάνουν την κατάρτιση και μετά αποχωρούν	Οι υποψήφιοι δε θέλουν να μείνουν σε πληκτικά και χαμηλής φήμης τμήματα				

	Στους εναλλασσόμενους εργαζόμενους ανατίθενται συχνά εργασίες χαμηλού επιπέδου, διότι “σύντομα θα φύγουν” ή “δεν πρόκειται να επανέλθουν”				
	Γεωγραφικές και παγκόσμιες αναθέσεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολες				

The screenshot shows the 'Job Rotation Evaluator' tool interface. It features a table with the following data:

Department 100	Job 1	Job 2	Job 3	Job 4	Job 5	Job 6	Job 7	Job 8	Job 9	Job 10
Neck / Upper Back	2	6	6.5	4.5	9					
R Upper Arm / Shoulder	0.5	1.5	6	2	3					
L Upper Arm / Shoulder	4.5	3	1.5	27	1.5					
R Forearm / Elbow	12	12	3	0.75	6					
L Forearm / Elbow	2.25	1.5	6	3	1.5					
R Wrist / Fingers	1.5	3	18	6.75	27					
L Wrist / Fingers	18	3	18	3	1.5					
Trunk / Lower Back	6	6	4.5	2	4.5					
Legs (foot pedal)	18	3	3	12	0.5					

4.1.8 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης

4.1.8.1 Προβλήματα

Αρκετές από τις μελέτες περιπτώσεων, στις οποίες αναφερθήκαμε στην ενότητα 5, σημειώνουν δυσκολίες στην εφαρμογή της εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Οι περισσότερες από αυτές τις δυσκολίες προήλθαν από την πρόκληση της αλλαγής της δομής της εργασίας και όχι από την εναλλαγή των θέσεων εργασίας καθεαυτή. Τα παρακάτω προβλήματα διαπιστώθηκαν και παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Υπήρχε επίσης μια μελέτη που προσέφερε αποδείξεις εναντίον της εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Ανέφερε ότι μέσα από μια διαδικασία μάθησης, τα άτομα είναι πιθανόν να έχουν αναπτύξει μια στρατηγική συμπεριφοράς, η οποία τους προστατεύει από τους προφανείς κινδύνους της εργασίας. Έτσι, η εναλλαγή των ανειδίκευτων εργαζομένων σε μια βιομηχανικά αγχωτική εργασία, αυξάνει τον κίνδυνο του τραυματισμού με κάθε εναλλαγή.

Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της πλήρους εκπαίδευσης και της ύπαρξης διαλλειμάτων προτού ο εργοδότης αρχίσει να εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Η

εκπαίδευση και τα διαλλείματα δίνουν τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναπτύξει τις απαραίτητες στρατηγικές συμπεριφοράς που απαιτούνται για τον περιορισμό των παραγόντων κινδύνου. Αυτό υποδηλώνει επίσης, ότι ο αριθμός των θέσεων εργασίας που περιλαμβάνονται σε μια συγκεκριμένη εναλλαγή θα πρέπει να περιοριστεί στο ελάχιστο, ίσως δύο ή τρεις, επιτρέποντας έτσι στους εργαζόμενους να γίνουν “ειδικοί” σε κάθε έργο που τους ανατίθεται.

4.1.8.2 Τρόποι αντιμετώπισης

Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας σε μια επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί τυχαία ή μπορεί να προγραμματιστεί προσεκτικά και να εκτελεστεί, έχοντας στο μυαλό συγκεκριμένα τελικά αποτελέσματα. Ο εργαζόμενος που εμπλέκεται σε μια προσεκτικά σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας θα ωφεληθεί σημαντικά και θα μάθει.

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου προγράμματος εναλλαγής θέσεων εργασίας απαιτεί περισσότερα από καλές προθέσεις και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ένα τέτοιο πρόγραμμα μπορεί να ωφελήσει την επιχείρηση. Πρόκειται για τη δημιουργία των κατάλληλων ευκαιριών και τον καθορισμό ρεαλιστικών προσδοκιών. Όπως εξηγεί ο Pat McCormick, εταίρος στην ομάδα επιχειρηματικών λύσεων στην Arthur Andersen στη Νέα Υόρκη, έχει να κάνει με την αίσθηση του σκοπού, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι και η εταιρεία τελικά να επωφεληθούν από τις εναλλαγές.

Στη συνέχεια, αναφέρονται συνοπτικά ορισμένα σημαντικά σημεία που θα πρέπει να προσεχθούν για να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερο το πρόγραμμα εναλλαγής θέσεων εργασίας και για να αποφευχθούν πολλά από τα προβλήματα που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο:

- ✚ Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας πρέπει να ξεκινά με έναν τελικό στόχο. Ο στόχος αυτός προσδιορίζει τις αλλαγές των θέσεων εργασίας. Έτσι, αν ο στόχος είναι ένα τμήμα στο οποίο κάθε εργαζόμενος είναι εκπαιδευμένος να κάνει κάθε δουλειά, θα πρέπει να υπάρξει μια προσεκτική δόμηση της εργασίας. Σε περίπτωση που ο στόχος είναι η ανάπτυξη των επιμέρους εργαζομένων για μια ενδεχόμενη προαγωγή, για την προώθηση των επαγγελματικών τους επιλογών, για την αποφυγή εργασιακής πλήξης, ή για τη δημιουργία ικανών αντικαταστατών σε περιόδους διακοπών, τότε τα σχέδια για την εναλλαγή των θέσεων εργασίας θα διαφέρουν. Η αποτελεσματική εναλλαγή των θέσεων εργασίας καθορίζει το στόχο.
- ✚ Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένη. Ένα βέλτιστο σχέδιο κατάρτισης βοηθάει τους εργαζομένους να χτίσουν πάνω στις δεξιότητες που αποκτώνται σε κάθε βήμα του προγράμματος. Έτσι, το σχέδιο αυτό αφορά τον εργαζόμενο που συμμετέχει σε μια σειρά από θέσεις εργασίας, ακολουθώντας μια πορεία την οποία έχουν ακολουθήσει στο παρελθόν άλλοι εργαζόμενοι και η οποία οδήγησε στη δημιουργία άρτια εκπαιδευμένων υπαλλήλων ή στην επίτευξη του ζητούμενου στόχου.
- ✚ Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εκτιμήσουν κατά πόσον η εναλλαγή των θέσεων εργασίας επιτυγχάνει τους στόχους της. Κατά συνέπεια, τα βήματα σε μια εναλλαγή των θέσεων εργασίας, θα πρέπει να είναι μετρήσιμα να βασίζονται το ένα στο άλλο.
- ✚ Τόσο ο εργαζόμενος, όσο και η εταιρεία θα πρέπει να επωφελούνται από το πρόγραμμα εναλλαγής θέσεων εργασίας. Η συνεχής διδασκαλία νέων εργασιακών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους, είναι χρονοβόρος διαδικασία και καταναλώνει σημαντικό μέρος της ενέργειας του οργανισμού. Αν ο εργαζόμενος δεν αντιλαμβάνεται τα οφέλη που θα αποκομίσει, αφού

καταβάλλει την απαιτούμενη προσπάθεια για την εκμάθηση των νέων θέσεων εργασίας, τότε το πρόγραμμα δεν πρόκειται να λειτουργήσει αποτελεσματικά ή να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους. Πρόσθετη αποζημίωση καταβάλλεται συχνά, ενώ οι εργαζόμενοι μαθαίνουν καινούργιες ή πιο δύσκολες θέσεις εργασίας σε μια εναλλαγή θέσεων εργασίας. Εναλλακτικά, οι εργαζόμενοι που είναι εκπαιδευμένοι να ανταποκρίνονται σε περισσότερες θέσεις εργασίας, πληρώνονται καλύτερα, εξαιτίας της αυξημένης ευελιξίας που τους χαρακτηρίζει.

- ✚ Ένας καθοδηγητής, εσωτερικός εκπαιδευτής, ή επιβλέπων παρέχεται σε κάθε βήμα του σχεδίου εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Ο ρόλος του είναι να διδάσκει, να απαντάει σε ερωτήσεις και να καθοδηγεί κατά τη διάρκεια της κατάρτισης, η οποία λαμβάνει χώρα κάθε φορά που κάποιος εργαζόμενος μετακινείται σε μια νέα θέση εργασίας.
- ✚ Η παροχή γραπτής τεκμηρίωσης, εγχειριδίου των εργαζομένων και ηλεκτρονικών πόρων, ενισχύει τη διαδικασία μάθησης τους. Η γραπτή τεκμηρίωση σχετικά με διάφορες πτυχές της κάθε εργασίας είναι χρήσιμη για τη μείωση της καμπύλης εκμάθησης των εργαζομένων στην εναλλαγή των θέσεων εργασίας.

4.1.9 Παραδείγματα εφαρμογής Job Rotation

Διάφορες εταιρείες έχουν δοκιμάσει στο παρελθόν την εφαρμογή προγραμμάτων εναλλαγής θέσεων εργασίας, όπως η Ford, η Sears, η Lehman Brothers, η Eli Lilly και πολλές άλλες. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε το παράδειγμα της Eli Lilly.

4.1.9.1 Ξένες εταιρείες

Η Eli Lilly and Company χρησιμοποιεί το μοντέλο της εναλλαγής των θέσεων εργασίας περισσότερο από ότι οι περισσότερες άλλες μεγάλες επιχειρήσεις. Ενώ η εναλλαγή των θέσεων εργασίας δεν αποτελεί ένα επίσημο πρόγραμμα της Lily, εντούτοις η εναλλαγή των εργαζομένων από δουλειά σε δουλειά, για πολλά χρόνια, έχει θεωρηθεί ως αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας της εταιρείας για επαγγελματική ανάπτυξη. Στην πραγματικότητα, ένα από τα δυνατότερα σημεία της Lily όσον αφορά την πρόσληψη υπαλλήλων, αποτελεί η φήμη της για την εναλλαγή των θέσεων εργασίας που πραγματοποιεί. Παρόλο που η εναλλαγή των θέσεων εργασίας θεωρείται ως ένα αναπτυξιακό όφελος για την επιχείρηση, δεν απαιτείται από τον κάθε εργαζόμενο η μετακίνηση του σε όλο τον οργανισμό. Όπως συμβαίνει σε όλους τους οργανισμούς, η παροχή ελκυστικών επαγγελματικών επιλογών προς τους εργαζομένους τείνει να αυξήσει τη συνολική τους ικανοποίηση.

Αν και η εναλλαγή των θέσεων εργασίας έχει συμβεί σε ολόκληρη την επιχείρηση για αρκετά χρόνια, εστίασαμε τη μελέτη μας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης: το χρηματοοικονομικό τμήμα. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τομείς, όπως το θησαυροφυλάκιο, η λογιστική και η μισθοδοσία. Η μελέτη αποτελείται από συνεντεύξεις στελεχών, εκτίμηση των αναγκών εκπαίδευσης, μελέτη της έρευνας για το κόστος και τις ωφέλειες της εναλλαγής και ανάλυση των ιστορικών εργασίας των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια της μελέτης, το χρηματοοικονομικό τμήμα αποτελούνταν από περίπου 500 εργαζομένους. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων της Lily (84%), ξεκίνησε στο τμήμα αυτό, αν και περίπου το 30% των εργαζομένων είχε μια μη χρηματοοικονομική ανάθεση από καιρό εις καιρό, ανάλογα με τις αναπτυξιακές ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού. Η μελέτη αποκάλυψε το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στην οικονομική διεύθυνση, αναλαμβάνουν κατά μέσο όρο μια μη χρηματοοικονομική ανάθεση κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, η οποία διαρκεί συνήθως 1,5 χρόνο. Την περίοδο της μελέτης, οι περισσότερες εναλλαγές αποτελούνταν από πλευρικές μετακινήσεις παρά κατακόρυφες. Οι εργαζόμενοι δαπανούσαν κατά μέσο όρο 3,1 έτη σε κάθε θέση εργασίας. Ο μέσος αριθμός των ετών μεταξύ προαγωγών ήταν 7,1. Όσοι έφταναν σε διευθυντικές και εκτελεστικές θέσεις δαπανούσαν κατά μέσο όρο

2,7 έτη σε κάθε εναλλαγή και 4,6 έτη σε κάθε εργασία μεταξύ προαγωγών. Το χρηματοοικονομικό τμήμα διαθέτει μια επιτροπή προγραμματισμού, η οποία αποτελείται από στελέχη, τα οποία συναντώνται σε μηνιαία βάση για να συντονίσουν τις εναλλαγές των θέσεων εργασίας για το τμήμα. Η επιτροπή αποφασίζει για τις εναλλαγές στις θέσεις εργασίας με βάση τα ανοίγματα που προκύπτουν, τις αναπτυξιακές ανάγκες και τα συμφέροντα των εργαζομένων, καθώς και τις απαιτήσεις στελέχωσης της επιχείρησης. Από εκεί, όλες οι αποφάσεις στελέχωσης και εναλλαγής θέσεων εργασίας αποφασίζονται με βάση τα στοιχεία, που προέρχονται από τον τρέχοντα επόπτη του ατόμου, τον επόπτη για τις προσλήψεις και ενός εκπροσώπου του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού. Τρεις εκπρόσωποι του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού (ένας διευθυντής, ένας manager και ένας συνεργάτης) είναι μέλη αυτής της επιτροπής και εξυπηρετούν πολλαπλούς ρόλους, όπως η διατύπωση συστάσεων με βάση τις ανάγκες προσωπικού και ανάπτυξης, η διατήρηση της συνοχής των πρακτικών με την υπόλοιπη εταιρεία και η τήρηση αρχείων της επιτροπής.

Ένα αρκετά ενδιαφέρον στοιχείο, το οποίο προέκυψε από τη μελέτη, είναι ότι τα στάδια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων, που ορίζονται από την ηλικία ή τα χρόνια θητείας τους, είναι στενά συνδεδεμένα με τα πραγματικά ποσοστά εναλλαγής του στις θέσεις εργασίας. Το ενδιαφέρον για την εναλλαγή των θέσεων εργασίας, ήταν πολύ μεγαλύτερο μεταξύ των managers που βρίσκονταν στην αρχή της καριέρας τους (λιγότερο από 10 χρόνια θητείας ως manager). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, ένα ποσοστό γύρω στο 75% των managers, που βρίσκονταν στην αρχή της καριέρας τους, επιθυμούσε τις εναλλαγές. Επίσης, περίπου το 66% των επαγγελματιών στην αρχή της σταδιοδρομίας τους (κυρίως οικονομικοί αναλυτές και λογιστές με θητεία μικρότερη των 5 ετών στην εταιρεία) ενδιαφέρονταν για τις εναλλαγές στις θέσεις εργασίας, ειδικά για σκοπούς κατάρτισης και ανάπτυξης. Από την άλλη πλευρά, οι managers που βρίσκονταν σε πιο προχωρημένα στάδια της καριέρας τους (περισσότερο από 10 χρόνια θητείας) και ειδικότερα τα στελέχη, παρουσίαζαν πολύ μικρότερο ενδιαφέρον για τις εναλλαγές (περίπου 42% και 27% αντίστοιχα). Στην περίπτωση που λάμβαναν μέρος σε εναλλαγές των θέσεων εργασίας, αυτό έτεινε να συμβαίνει λιγότερα συχνά (συνήθως περίμεναν 6 χρόνια ή περισσότερο για να αλλάξουν θέση εργασίας).

Γιατί όμως συνέβαινε αυτό το φαινόμενο? Αρχικά, οι εργαζόμενοι, που βρίσκονταν στην αρχή της καριέρας τους ενδιαφέρονταν περισσότερο για την εναλλαγή των θέσεων εργασίας, επειδή θεωρούσαν ότι θα έχει μεγαλύτερη αξία για την καριέρα τους. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι όταν ξεκινούν τη σταδιοδρομία τους, είναι συνήθως πιο πρόθυμοι να αποδείξουν τη θέληση τους για μάθηση, να προχωρήσουν αναλαμβάνοντας αυξημένες αρμοδιότητες για να ενισχύσουν την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Επιπλέον, έχουν συνολικά περισσότερα να μάθουν και να επωφεληθούν από τέτοιου είδους εμπειρίες. Μια άλλη πιθανή εξήγηση είναι ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, που δημιουργούν τις ευκαιρίες εναλλαγής, τείνουν να αντιμετωπίζουν την εναλλαγή των θέσεων εργασίας ως μια καλύτερη επένδυση κατάρτισης για τους υπαλλήλους στην αρχή της καριέρας τους, επειδή διακρίνουν μια μεγαλύτερη περίοδο αποπληρωμής της επένδυσης. Αυτοί οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν περισσότερα χρόνια μπροστά τους για να αποδείξουν την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους και για να ωφελήσουν την εταιρεία. Αντίστοιχα, η έλλειψη ενδιαφέροντος που παρατηρείται από τα ανώτερα στελέχη για την εναλλαγή των θέσεων εργασίας, μπορεί να σχετίζεται με το γεγονός ότι έχουν λίγα να κερδίσουν όσον αφορά την καριέρα τους, αφού βρίσκονται ήδη στην κορυφή της ιεραρχίας προώθησης. Μια άλλη εξήγηση που μπορεί να δοθεί, είναι πως επειδή έχουν ήδη αναλάβει πολλές αναθέσεις εργασίας και έχουν ήδη πραγματοποιήσει πολλές εναλλαγές, είναι κουρασμένοι από την ταχεία μετακίνηση των θέσεων εργασίας.

Ίσως δεν αποτελεί έκπληξη, το γεγονός ότι βρήκαμε πως οι υψηλότερης απόδοσης εργαζόμενοι φαίνεται να εκτελούν περισσότερες εναλλαγές. Είναι πιθανόν, ότι στην περίπτωση τους οι εναλλαγές των θέσεων εργασίας χρησιμοποιούνται από τους managers ως μέσο επιβράβευσης τους και παροχής κινήτρων για

ανάλογη μελλοντική απόδοση. Επιπροσθέτως, και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη βλέπουν πιθανότατα μεγαλύτερα οφέλη από την εναλλαγή των καλύτερων σε απόδοση εργαζομένων, αφού όσο περισσότερες δεξιότητες αποδεικνύουν οι υπάλληλοι, τόσο περισσότερο οι managers επιθυμούν την περαιτέρω κατάρτιση και ανάπτυξη τους από πρόσθετες εργασίες.

Είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε, πως η Lilly δίνει επίσης τη δυνατότητα συμμετοχής στην εναλλαγή των θέσεων εργασίας, σε υπαλλήλους γραφείου, γραμματείς και βοηθούς διαχείρισης, οι οποίοι εργάζονται στο οικονομικό τμήμα της Lilly, και οι οποίοι επιδεικνύουν μεγάλο ενδιαφέρον στη συμμετοχή τους αυτή.

Ανακαλύψαμε, επίσης, ότι η φύση της τρέχουσας δουλειάς του εργαζόμενου επηρεάζει και αυτή το ενδιαφέρον του για την εναλλαγή. Δε βρέθηκαν διαφορές στα ποσοστά συμμετοχής ή στο ενδιαφέρον για την εναλλαγή θέσεων εργασίας μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης. Αυτό υποδηλώνει πως η εναλλαγή των θέσεων εργασίας για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεν περιορίζεται μόνο σε εργαζομένους ανώτερου εκπαιδευτικού επιπέδου. Ωστόσο, αυτό μπορεί να αποτελεί μοναδικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας της Lilly, στην οποία η εναλλαγή είναι για όλους και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι σχετικά υψηλό. Σε άλλες εταιρείες μπορεί να εντοπιστεί ισχυρότερη συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων και του ενδιαφέροντος τους για την εναλλαγή των θέσεων εργασίας.

Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας έχει αξία για τους εργαζόμενους, εξαιτίας της σύνδεσης της με μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως η προαγωγή και αύξηση των μισθών. Η μελέτη εντόπισε μια συσχέτιση μεταξύ της ταχύτητας της εναλλαγής των θέσεων εργασίας και του ρυθμού προαγωγής. Η σχέση αυτή παρακινεί τους εργαζόμενους με διάφορους τρόπους. Για κάποιον, η εναλλαγή μπορεί να αποτελεί μια διαδικασία απόκτησης των απαραίτητων για την προώθηση εμπειριών. Επιπλέον, οι δαπάνες που συνδέονται με την εναλλαγή μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζόμενους να την εκλάβουν ως μια επένδυση της εταιρείας για την εκπαίδευση τους. Τέλος, η εναλλαγή μπορεί να είναι ένα σημάδι ότι η προαγωγή βρίσκεται ένα βήμα πιο κοντά.

Ως εργαλείο εκπαίδευσης και ανάπτυξης, το πρωταρχικό πλεονέκτημα της εναλλαγής των θέσεων εργασίας είναι οι βελτιωμένες γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας βελτιώνει τις τρεις κύριες κατηγορίες δεξιοτήτων, που είναι κοινές στη βιομηχανική κατάρτιση, τεχνικές, επιχειρηματικές και διοικητικές. Οι τεχνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν γνώσεις λογιστικής, χρηματοδότησης και λειτουργικών διαδικασιών. Οι επιχειρηματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τη γνώση του οικονομικού στοιχείου και άλλων τμημάτων που υποστηρίζουν εργαζόμενους, διεθνών θεμάτων και γνώση για τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Οι διοικητικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, την επικοινωνία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ηγεσία, τη γνωστική και τους υπολογιστές.

Οι εμπειρίες από την Eli Lilly and Company με την εναλλαγή των θέσεων εργασίας δεν ήταν χωρίς ορισμένα προβλήματα. Το πιο κοινό παράπονο που ακούσαμε, ήταν ότι οι εργαζόμενοι εναλλάσσονταν πολύ γρήγορα και η επιχείρηση φάνηκε ανίκανη να επιβραδύνει το ρυθμό. Μόλις ολοκληρώθηκε η μελέτη, οι managers γενικά πιστεύουν ότι είναι πλέον καλύτεροι στη διαχείριση της ταχύτητας περιστροφής, γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις ενισχυμένες πρακτικές διαδοχής-διαχείρισης.

Με βάση τη μελέτη, δεν έχουμε ακόμα κατανοήσει πλήρως τον τρόπο που η εναλλαγή των θέσεων εργασίας εντάσσεται στο ευρύτερο σύστημα της ανάπτυξης και της κατάρτισης. Δηλαδή, αν σκεφτούμε την ανάπτυξη των εργαζομένων ως αποτελούμενη από τρεις γενικές προσεγγίσεις, (εργασιακή εμπειρία, προγράμματα τυπικής μάθησης και καθοδήγηση-παροχή συμβουλών από τη διοίκηση), τότε πώς η

εναλλαγή των θέσεων εργασίας συμπληρώνει τα συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης και πώς πρέπει να συντονίζεται με τις άλλες προσεγγίσεις? Δεν κατανοούμε, επίσης, πλήρως πώς η εναλλαγή των θέσεων εργασίας ταιριάζει με άλλα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού. Η πιο προφανής αλληλεπίδραση είναι με το σύστημα στελέχωσης και πώς διαχειρίζονται οι συμβιβασμοί μεταξύ των αναγκών κατάρτισης και των αναγκών σε προσωπικό, καθώς και το πώς τα συστήματα αξιολόγησης επηρεάζονται από την πιο γρήγορη μετακίνηση τόσο των εργαζομένων όσο και των manager τους. Επί του παρόντος, η ομάδα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Lilly, αναζητά ενεργά τις μελλοντικές ανάγκες του προσωπικού της και διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι αρμοδιότητες και οι διαδικασίες επιλογής, πέρα από την ανάπτυξη, τη στελέχωση και τις πρακτικές αποζημίωσης, μπορούν να ενσωματωθούν και να βελτιστοποιηθούν για να καλύψουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας. Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας αποτελεί ένα κομμάτι του σύνθετου αυτού συστήματος.

Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας πρέπει να ενσωματωθεί με τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Συγκεκριμένα, ένας οργανισμός πρέπει να κατανοήσει ότι η εναλλαγή των θέσεων εργασίας δημιουργεί γενικευμένους εργαζόμενους και όχι εξειδικευμένους. Θα πρέπει λοιπόν, να διαθέτει άλλους εναλλακτικούς τρόπους να για να αποκτήσει εξειδικευμένες δεξιότητες, όπως η χρήση προμηθευτών για εξειδικευμένες εργασίες ή η χρήση διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης καριέρας σε τεχνικούς τομείς. Ο οργανισμός θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι ανάγκες του σε δεξιότητες αντιστοιχούν σε εκείνες που είναι πιθανό να μάθουν οι εργαζόμενοι από την εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Άρα, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, μπορεί να μην είναι πάντα το καταλληλότερο εργαλείο κατάρτισης.

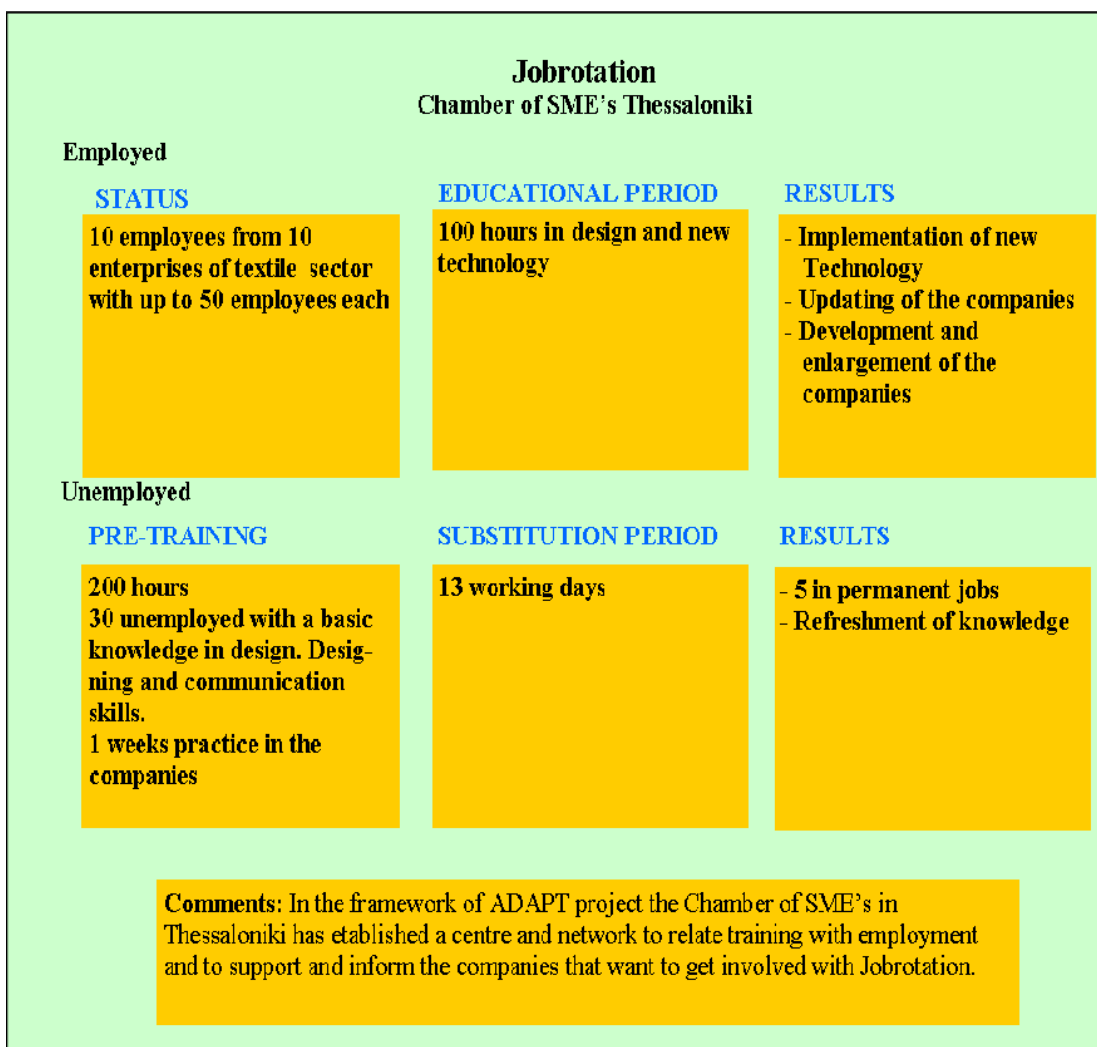
Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πως η εναλλαγή των θέσεων εργασίας μπορεί να συμπληρώσει ή να αντικαταστήσει την ανάγκη για άλλες παρεμβάσεις στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, μπορεί να αντικαταστήσει την ανάγκη εμπλουτισμού της εργασίας, που σημαίνει αύξηση της δουλειάς μέσω της προσθήκης σε αυτήν αυξημένων αρμοδιοτήτων, μέχρι ενός βαθμού. Εάν οι ρυθμοί εναλλαγής είναι αργοί ,τότε οι θέσεις εργασίας πρέπει να έχουν ένα ευρύτερο πεδίο εφαρμογής(πιο εμπλουτισμένο) για να επιτρέπουν στους εργαζομένους να αναπτύσσονται στις θέσεις εργασίας. Αντίθετα, οι θέσεις εργασίας μπορεί να έχουν στενότερο πεδίο εφαρμογής σε εταιρείες όπου οι εργαζόμενοι εναλλάσσονται πιο γρήγορα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός , ότι η εναλλαγή των θέσεων εργασίας έχει παρόμοια θετική επίδραση με τον εμπλουτισμό της εργασίας στα χαρακτηριστικά της δουλειάς, τα οποία κινητοποιούν τους εργαζόμενους. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η αυξανόμενη πρόκληση της εργασίας, η χρήση δεξιοτήτων, η ποικιλία των εργασιών, κλπ. Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας μπορεί να αποτελέσει μια εναλλακτική λύση στον εμπλουτισμό της εργασίας υπό την έννοια ότι είναι ένας τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων μέσω του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας χωρίς να υφίσταται τις απαιτήσεις για υψηλότερη αποζημίωση λόγω εμπλουτισμού της απασχόλησης.

Τέλος, υπάρχουν ακόμα πολλά που μπορούμε να μάθουμε για τις συνέπειες της εναλλαγής των θέσεων εργασίας στην ηγεσία. Μπορεί να υπάρχουν υψηλότερες δαπάνες , όταν ένας διευθυντής τμήματος εναλλάσσεται σε σχέση με την περίπτωση που ένας απλός εργαζόμενος εναλλάσσεται. Για παράδειγμα, μια αλλαγή στη διαχείριση θα μπορούσε να επηρεάσει τις προσδοκίες απόδοσης, τις αναθέσεις εργασίας και τους στόχους του τμήματος. Επιπλέον, μπορεί να υπάρξουν πρόσθετα οφέλη για τους managers από την εναλλαγή τους , όπως αυξημένη αξιοπιστία, λόγω διαχείρισης πολλών περιοχών της επιχείρησης.

4.1.9.2 Ελληνικές εταιρείες

Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας εφαρμόζεται σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις για διάφορους σκοπούς, χωρίς ωστόσο να αποτελεί οργανωμένη εταιρική πολιτική. Η εφαρμογή του γίνεται συνήθως με σκοπό μια άμεση αναπλήρωση ή την αντιμετώπιση μιας έκτακτης κατάστασης.

Στη Θεσσαλονίκη, 10 από τις SME's (Small and Medium sized Enterprises) στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας πρότειναν στους εργαζόμενους σχεδιαστές να εκπαιδευτούν στις νέες τεχνολογίες, ενώ εκπαιδευμένοι αντικαταστάτες ανέλαβαν στη θέση τους. Στους αντικαταστάτες δόθηκε μια εκπαίδευση γύρω από ένα συνδυασμό τεχνικών και βασικών δεξιοτήτων. Μια διευθύνουσα επιτροπή ήταν υπεύθυνη για το συνολικό συντονισμό μεταξύ των συμμετεχόντων, καθώς και για το σχεδιασμό της στρατηγικής όσον αφορά τις πληροφορίες για τα εμπλεκόμενα μέρη και το κοινό.



Η εκπαίδευση των ανέργων, που προσλήφθηκαν από τις εταιρείες ως αντικαταστάτες, πραγματοποιήθηκε σε δύο ειδικά σχεδιασμένα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο κατασκευής χαρτιού. Συνολικά, 217 υπάλληλοι βελτίωσαν τα προσόντα τους στα μαθήματα κατάρτισης με 26 αντικαταστάτες να προσλαμβάνονται προσωρινά στη θέση τους. Οι αντικαταστάτες συμμετείχαν στην κατάρτιση διάρκειας 3,5 μηνών(1^{ος} γύρος) και 10 εβδομάδων(2^{ος} γύρος). Η περίοδος απασχόλησης τους διήρκεσε 6-12 μήνες. Το πρώτο μέρος του έργου ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο του 1998 και το 81% των αντικαταστατών έλαβαν μια μόνιμη θέση εντός της ίδιας εταιρείας. Για το έργο συνεργάστηκαν το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης, το κέντρο επαγγελματικής κατάρτισης Τεχνόπολις, οι Δήμοι Αμπελοκήπων και Ελευθερίου Κορδελιού, καθώς και τα συνδικάτα εργαζομένων και εργοδοτών. Το έργο ολοκληρώθηκε με μια μελέτη γύρω από τις συνέπειες της εφαρμογής του μοντέλου της εναλλαγής των θέσεων εργασίας στην Ελλάδα(σε νομικό, εργατικό, εκπαιδευτικό τομέα) και για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν προκειμένου να καταστεί εφικτή η εναλλαγή των θέσεων εργασίας.

Δύο συνέδρια διοργανώθηκαν επίσης το Νοέμβριο του 1999 στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη. Το πρώτο απευθυνόταν αποκλειστικά στους ιθύνοντες του υπουργείου Εργασίας, ενώ το δεύτερο απευθυνόταν σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη(τοπικές αρχές, γραφεία εργασίας, εταιρείες ανάπτυξης, εκπαιδευτικά κέντρα και φυσικά εργοδότες, εργαζόμενους και ανέργους).

Το 2002 ένα πρόγραμμα με τίτλο “Καινοτόμες τεχνικές για τη δια βίου μάθηση-το μοντέλο εναλλαγής θέσεων εργασίας” ξεκίνησε στην Αθήνα με το ΚΕΚ Δέλτα ως επικεφαλής. Τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα αυτού του έργου συνοψίζονται παρακάτω:

- Μια μελέτη των αναγκών της αγοράς εργασίας όσον αφορά τη δια βίου μάθηση στους τομείς της επεξεργασίας τροφίμων και τουρισμού στις πόλεις της Αθήνας, Θεσσαλονίκης και Χανίων.
- Μια μελέτη των τεχνικών οργάνωσης για την υιοθέτηση των εσωτερικών συστημάτων κατάρτισης με τη συνεργασία των στελεχών του Ανθρωπίνου Δυναμικού και των εκπροσώπων των εργαζομένων.
- Μια συγκριτική έρευνα για την εφαρμογή των συστημάτων εναλλαγής των θέσεων εργασίας στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ολοκλήρωση δύο εργαλείων κατάρτισης για στελέχη Ανθρωπίνου Δυναμικού που ασχολούνται με τεχνικές δια βίου μάθησης, τα προγράμματα εναλλαγής των θέσεων εργασίας, τις ανισότητες στην αγορά εργασίας και τις νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας
- Ένα πρόγραμμα κατάρτισης των συμβούλων από τις συμμετέχουσες ιδιωτικές επιχειρήσεις, προκειμένου να συντονίσουν επιτυχώς το σχέδιο εναλλαγής θέσεων εργασίας στις εταιρείες τους, έλαβε χώρα βασιζόμενα στα προαναφερθέντα εργαλεία κατάρτισης.
- Τρεις μελέτες σχετικά με τη βιωσιμότητα των Παρατηρητηρίων Δια Βίου Μάθησης για τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους και τους ανέργους στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και τα Χανιά.
- Δύο εκπαιδευτικά προγράμματα για την εξ’ αποστάσεως εκπαίδευση των εργαζομένων με χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων(ένα στον τομέα της επεξεργασίας τροφίμων και το άλλο στον τομέα του τουρισμού).
- Τέσσερα προγράμματα κατάρτισης για ανέργους, που θα τους προετοιμάσουν να αντικαταστήσουν τους εργαζόμενους από τις συμμετέχουσες εταιρίες.
- Δημιουργία τριών Παρατηρητηρίων Δια Βίου Μάθησης για επιχειρήσεις, εργαζόμενους και ανέργους. Το κεντρικό Παρατηρητήριο λειτουργεί εντός του Σιδηροδρομικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών. Τα δύο περιφερειακά Παρατηρητήρια λειτουργούν στο Σιδηροδρομικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης και Χανίων. Όλα τα Παρατηρητήρια ξεκίνησαν να οργανώνουν μια εκστρατεία ενημέρωσης για τη δια βίου μάθηση και τον τρόπο λειτουργίας των Παρατηρητηρίων.

- Δραστηριότητες που έχουν ως σκοπό την οργάνωση μια εκστρατείας ενημέρωσης με στόχο τη διάδοση των μηχανισμών δια βίου μάθησης και των προγραμμάτων εναλλαγής θέσεων εργασίας, καθώς και την εξάλειψη των ανισοτήτων στην αγορά εργασίας.

Το 2005 ξεκίνησε ένα πρόγραμμα με τίτλο “Τεχνογνωσία- Μοντέλο περιοχών και συστημάτων για την προώθηση της δια βίου μάθησης στις εργασιακές πρακτικές” με επικεφαλής το ΚΕΚ Τεχνόπολις ΑΕ. Αν και δεν έχει σχέση με την εναλλαγή των θέσεων εργασίας, υπάρχει μια δραστηριότητα, η οποία χρησιμοποιεί το μοντέλο στον τομέα των μετάλλων για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες(χρήση ICT και CNC) και τους ανέργους να μπουν στην αγορά εργασίας. Η δραστηριότητα αυτή έλαβε χώρα στα τέλη του 2006.

4.1.10 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Heathfield, S(2014),” Job Rotation: Keys to Successful Job Rotation”, <http://humanresources.about.com/od/glossary/g/job-rotation.htm>, [accessed: 20/04/2015]
- Management Study Guide(2009),”Job Rotation - Meaning and its Objectives”, <http://www.managementstudyguide.com/job-rotation.htm>, [accessed: 20/04/2015]
- Coy, C.(2013), “WHY ROTATING EMPLOYEES THROUGH YOUR COMPANY IS A WIN-WIN”, <http://www.cornerstoneondemand.com/blog/employee-rotation-works>, [accessed: 20/04/2015]
- (Sullivan and Au, 1998), “Developing World Class Job Rotation Programs to Improve Retention!”, <http://www.gatelyconsulting.com/PP15JS25.HTM>, [accessed: 20/04/2015]
- (MacLeod and Kennedy, 1993), “Job Rotation System”, <http://www.lni.wa.gov/safety/sprainsstrains/IdeasBank/DocumentsFiles/idea719.pdf>, [accessed: 20/04/2015]
- Middlesworth, M.(2012),”A Step-by-Step Guide to Job Rotation”, <http://ergo-plus.com/job-rotation/>, [accessed: 20/04/2015]
- Greengard, S.(1999), “The Right Spin on Job Rotations”, <http://businessfinancemag.com/hr/right-spin-job-rotations>, [accessed: 22/04/2015]
- Leonardo da Vinci(2009),”Job Rotation e-service enhancing lifelong learning for the Agriculture Sector”, http://www.adam-europe.eu/prj/7129/prd/2/1/Deliverable%20No%202.1_HANDBOOK_english.pdf, [accessed: 22/04/2015]
- HRFOCUS(2008),” Energize and Enhance Employee Value With Job Rotation”, <https://yellowedge.files.wordpress.com/2008/06/jobrotation.pdf>, [accessed: 22/04/2015]
- (Lisa Cheraskin and Michael A. Campion, 1996), “Study Clarifies Job-rotation Benefits”, <http://www.workforce.com/articles/study-clarifies-job-rotation-benefits>, [accessed: 23/04/2015]
- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ”, http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2013/12/3.-%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82-%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE%CF%82_%CE%88%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82.pdf, [accessed: 23/04/2015]
- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ”,

http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/YLIKO-PYLWNA-1_3_-last_1.pdf,
[accessed: 23/04/2015]

- Βασιλειάδης, Λ.(2015), "Εναλλαγή ρόλων και θέσεων μέσα στην ίδια την επιχείρηση (Job Rotation)", Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα

4.2 MULTI-TASKING/MULTI-SKILLING/POLYVALENCE

4.2.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις, σήμερα, πρέπει να είναι έτοιμες να ανταγωνιστούν για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις πιέσεις και απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς. Από τη μια πλευρά, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων συνεπάγεται την ανάγκη διεκπεραίωσης ποικίλων έργων και διεργασιών, γεγονός που απαιτεί την ύπαρξη κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού, με πλουραλισμό ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που επιτρέπουν την άμεση ανταπόκριση στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Από την άλλη πλευρά, η παγκόσμια οικονομική ύφεση έχει δημιουργήσει την ανάγκη συγκράτησης των λειτουργικών εξόδων στις επιχειρήσεις, μέσω της ικανοποίησης διακριτών αναγκών από τα ίδια multitasking στελέχη. Όπως αναφέρει ο Wright στο έργο του "Επιχειρηματική αναδιοργάνωση και διαχείριση υγείας και ασφάλειας", οκτώ στις δέκα εταιρείες που μελετήθηκαν είχαν χρησιμοποιήσει το μοντέλο ανάληψης πολλαπλών δεξιοτήτων ως κομμάτι της διαδικασίας αναδιοργάνωσης τους. Οι επιχειρήσεις που είχαν χρησιμοποιήσει την πολύ-ειδίκευση ανήκαν στους τομείς: παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, σιδηροδρομικά, χημική βιομηχανία και συντήρηση αεροσκαφών.

Γενικά, οι επιχειρήσεις σήμερα δε θέλουν μονοδιάστατους εργαζόμενους και κρατάνε στο δυναμικό τους μόνο όσους έχουν προσαρμοσθεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. Έτσι λοιπόν, οι νέοι που προσλαμβάνονται θα πρέπει να διαθέτουν περισσότερες ικανότητες και δεξιότητες για να μπορούν να ανταποκρίνονται επιτυχώς και άμεσα στις νέες απαιτήσεις. Για να συμβεί βέβαια αυτό, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι πρόθυμοι και δεκτικοί να μάθουν καινούργια πράγματα, που υπερβαίνουν τις κλασικές τους αρμοδιότητες. Όσον αφορά τους προϊστάμενους, αφενός θα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες που θα τους βοηθήσουν στην αποτελεσματική και άμεση ανταπόκριση στις νέες απαιτήσεις της αγοράς και αφετέρου θα πρέπει να αποκτήσουν ηγετικά χαρακτηριστικά που θα τους επιτρέπουν να διαχειριστούν ένα ολόένα και περισσότερο multi-skilled προσωπικό.

Στην περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων, η ανάληψη πολλαπλών καθηκόντων δεν αποτελεί οργανωμένη διαδικασία, αλλά περισσότερο αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Οι μειώσεις προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια οδήγησαν στην ανάγκη ύπαρξης εργαζομένων, οι οποίοι να μπορούν να αναλάβουν πολλαπλά, νέα ή συνθετότερα καθήκοντα σε σχέση με αυτά που ήδη επιτελούσαν. Το ίδιο ισχύει και στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις γενικότερα, όπου το multi-tasking αποτελεί μέρος της δουλειάς, χωρίς όμως να υπάρχει κάποιο οργανωμένο σχέδιο.

Μια παρανόηση που γίνεται συχνά γύρω από το multi-tasking είναι η πεποίθηση ότι οδηγεί πάντα σε μείωση προσωπικού. Αυτός, όμως δεν είναι ο σκοπός του! Το multi-skilling παρέχει πρακτικούς τρόπους ορθολογικοποίησης του εργατικού δυναμικού μέσα από τη βέλτιστη αξιοποίηση του, έχοντας ως απώτερο σκοπό τη μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις αποθαρρύνονται από το γεγονός ότι το multi-tasking επιφέρει αρχική αύξηση κόστους, λόγω των αυξημένων ωρών εκπαίδευσης και της μείωσης της αρχικής απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό, ωστόσο, δε θα έπρεπε να αποτελεί αποτρεπτικό λόγο για την εφαρμογή του, αφού θα υπάρξουν μακροπρόθεσμα οφέλη λόγω της μείωσης που επιφέρει στα έξοδα η μείωση των προϊστάμενων και των διαδικασιών, καθώς και η δημιουργία ομάδας ατόμων που θα κάνουν τη δουλειά τους ποιοτικά. Άλλη μια παρανόηση που γίνεται συχνά με το multi-tasking, είναι η πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν μέρος σε ένα τέτοιο πρόγραμμα θα μείνουν για πάντα στην εταιρεία, εξασφαλίζοντας έτσι το μέλλον τους. Φυσικά, η εταιρεία δεν μπορεί να εγγυηθεί κάτι τέτοιο! Αυτό που μπορεί, όμως να εγγυηθεί με βεβαιότητα είναι ότι οι εργαζόμενοι που θα συμμετέχουν σε προγράμματα multi-tasking θα είναι employable και θα έχουν ένα σημαντικό εφόδιο στο δρόμο προς την επαγγελματική επιτυχία.

Η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάζει δράσεις multi-tasking προκειμένου να συμβάλλει στην ανάπτυξη των εργαζομένων και να αποτρέπει φαινόμενα στασιμότητας τους. Οι δράσεις αυτές έχουν βαρύνουσα σημασία, ιδιαίτερα για άτομα μεγαλύτερης ηλικίας που ίσως έχουν χάσει το ενδιαφέρον και το κίνητρο τους εξαιτίας της ρουτίνας και των πολλών ετών στην ίδια θέση εργασίας. Είναι κρίσιμο, βέβαια, να τονιστεί η σημασία ύπαρξης τεκμηριωμένων και καταγεγραμμένων διαδικασιών, οι οποίες παρακολουθούνται από τους managers. Ο ρόλος των managers στην εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων multi-tasking είναι πολύ σημαντικός, αφού εκείνοι λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις με το HR να έχει πιο πολύ συμβουλευτικό ρόλο.

Υπάρχουν, ωστόσο, και ορισμένα αρνητικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το multi-tasking. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η ταυτόχρονη διεκπεραίωση πολλών διαφορετικών εργασιών δεν είναι αποτελεσματική ως πρακτική. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος δεν μπορεί να προσαρμοστεί στις απότομες εναλλαγές από το ένα task στο άλλο, γεγονός που οδηγεί σε σφάλματα και μειωμένη παραγωγικότητα. Θα πρέπει βέβαια να αναφερθεί, ότι στα πλαίσια αυτής της μελέτης με τον όρο “multi-tasked” θέσεις εργασίας, εννοούμε εργαζόμενους που εκτελούν πολλαπλές εργασίες, όχι όμως ταυτόχρονα!

4.2.2 Τι είναι Multi-Tasking/Multi-Skilling/Polyvalence?

Ως multitasking ορίζεται η δυνατότητα εκτέλεσης πολλών και διαφορετικών διεργασιών από έναν εργαζόμενο. Αναφέρεται συχνά και ως “Διεύρυνση της εργασίας”(Job Enlargement), δηλαδή οριζόντια επέκταση του πεδίου εφαρμογής της εργασίας με την προσθήκη νέων/διαφορετικών καθηκόντων παρομοίων απαιτήσεων.

Ως multiskilling ορίζεται η ικανότητα του εργαζόμενου να εκτελεί καινούργια καθήκοντα και πιο σύνθετες εργασίες, να αλλάζει συχνά αντικείμενο εργασίας, να επανειδικεύεται και να επιμορφώνεται, χωρίς αυτό να προϋποθέτει συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση καθώς και ανυπέρβλητο κόστος για την επιχείρηση. Ο “πολυδύναμος” εργαζόμενος κατέχει ή αποκτά ένα εύρος ικανοτήτων και γνώσεων, τις οποίες εκμεταλλεύεται για να εκτελέσει εργασίες που ξεφεύγουν από τα παραδοσιακά όρια της αρχικής του εκπαίδευσης. Η έννοια της “πολυδυναμίας” των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την κατάρτιση, η οποία είναι απαραίτητη για την απόκτηση των κατάλληλων δεξιοτήτων.

Άξια αναφοράς είναι και η σχέση που συνδέει multi-skilling και multi-tasking. Οι εργαζόμενοι, μέσω της εκπαίδευσης που λαμβάνουν, αποκτούν δεξιότητες σε διάφορους τομείς της επιχείρησης, γίνονται δηλαδή multi-skilled. Το γεγονός αυτό τους επιτρέπει να εκτελούν πληθώρα καθηκόντων και εργασιών, διαφορετικής φύσεως, μέσα στην επιχείρηση, να είναι δηλαδή multi-tasked. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του multi-tasking σε μια επιχείρηση, είναι το εργατικό δυναμικό της να έχει multi-skilling γνώση. Τέλος, το job rotation αποτελεί μια μέθοδο προσδιορισμού των potential multi-skilled σε μια επιχείρηση, αφού εργαζόμενοι που μπορούν να εναλλάσσονται μεταξύ διαφορετικών θέσεων εργασίας, χωρίς αυτό να ελαττώνει την παραγωγικότητα τους, αποτελεί ένδειξη multi-skilling ικανότητας.

4.2.3 Γιατί το χρησιμοποιώ?

Ορισμένοι από τους λόγους για την εισαγωγή του multi-skilling στην επιχείρηση φαίνονται στο ακόλουθο σχήμα:



4.2.4 Ανάλυση αντικειμένου

4.2.4.1 Είδη multi-skilling

Ο ακόλουθος διαχωρισμός μπορεί να λάβει χώρα όσον αφορά τα είδη του multi-skilling, τα οποία συναντάμε στις επιχειρήσεις:

- ✚ Κάθετο multi-skilling: Ο βαθμός στον οποίο καθήκοντα εποπτείας ή διοικητικής υποστήριξης μαθαίνονται από τα άτομα. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος αναλαμβάνει κάποιο στοιχείο διοίκησης, όπως προγραμματισμός παραγωγής, έλεγχος ποιότητας, προμήθεια, κτλ. Ο εργαζόμενος θα μπορούσε να είναι ο ηγέτης μιας ομάδας ή ένα μέλος μιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας. Το κάθετο multi-skilling μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή ενδυνάμωσης.
- ✚ Οριζόντιο multi-skilling: Η εκμάθηση δεξιοτήτων από έναν άλλο τομέα ή λειτουργία στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας ηλεκτρολόγος που μαθαίνει κάποιες μηχανικές εργασίες, ή ένας χειριστής διεργασιών που μαθαίνει ορισμένες δεξιότητες συντήρησης. Το οριζόντιο multi-skilling μπορεί να διακριθεί σε δύο βασικές κατηγορίες:
 1. Διεύρυνση δεξιοτήτων, όπου δευτερεύοντα στοιχεία και καθήκοντα μαθαίνονται πάνω από την κυρίαρχη δραστηριότητα. Έτσι, διατηρείται η εμπειρία στο κύριο έργο, με την προσθήκη δευτερευόντων στοιχείων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Για παράδειγμα, ένας τεχνίτης μπορεί να μάθει πώς να απομονώνει και να αποσυνδέει το μοτέρ, έτσι ώστε να αποφευχθεί η χρήση ενός ηλεκτρολόγου.
 2. Διασταυρούμενες δεξιότητες, όπου μια άλλη σημαντική δραστηριότητα μαθαίνεται εκτός από την κύρια, ενώ ο εργαζόμενος θεωρείται ικανός να διεκπεραιώσει οποιαδήποτε δραστηριότητα σε αυτούς τους δύο βασικούς κλάδους. Για παράδειγμα, multi-skilled τεχνίτες θεωρούνται ικανοί να διεκπεραιώσουν καθήκοντα τόσο μηχανικής όσο και ηλεκτρονικής φύσεως.
- ✚ Multi-skilling σε βάθος: Η απόκτηση και εφαρμογή των πιο πολύπλοκων και ειδικών δεξιοτήτων μέσα στον ίδιο τομέα. Για παράδειγμα, ένας τεχνίτης που αποκτάει ειδικές δεξιότητες, όπως η εξειδίκευση σε υδραυλικά συστήματα. Το multi-skilling σε βάθος μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εταιρείες, όπου οι φορείς είναι multi-skilled για την εκτέλεση απλών εργασιών συντήρησης. Έτσι, ελευθερώνεται χρόνος για τους τεχνίτες συντήρησης να εκτελέσουν πιο σύνθετες δραστηριότητες.
- ✚ Multi-skilled ομάδες: Μια ομάδα multi-skilled είναι μια ομάδα ατόμων, που συλλογικά διαθέτουν μια σειρά δεξιοτήτων. Ο στόχος είναι η ύπαρξη μιας ομάδας, η οποία διαθέτει όλες τις απαιτούμενες δεξιότητες για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Υπάρχουν δύο κύριοι τύποι multi-skilled ομάδων, αυτές που αποτελούνται από τους παραδοσιακούς single-skilled εργαζομένους συγκεντρωμένους σε μια ομάδα και διοικούμενους από έναν επόπτη και αυτές που αποτελούνται από multi-skilled εργαζομένους. Ο σκοπός είναι να υπάρχει μια ομάδα, στην οποία συνδυάζονται οι δυνάμεις και οι ειδικότητες, γεγονός που αυξάνει το εύρος των διαθέσιμων ικανοτήτων για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων θεμάτων.

4.2.4.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής



4.2.4.3 Περιπτώσεις εφαρμογής

Το multi-tasking εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις για ένα μεγάλο αριθμό λόγων, οι οποίοι καθιστούν την εφαρμογή του αναγκαιότητα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αρχικά, οι διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς, έχουν ως αποτέλεσμα την ανάγκη ύπαρξης ενός εργατικού δυναμικού με πληθώρα δεξιοτήτων και κατάλληλα καταρτισμένου, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα σε αυτές τις μεταβολές και να συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Επίσης, το multi-tasking εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που η επιχείρηση επιδιώκει περιορισμό των λειτουργικών της εξόδων μέσω της ανάληψης καθηκόντων από τα ίδια multi-skilled στελέχη. Μια ακόμη αιτία που ωθεί τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή του multi-tasking είναι η επιδίωξη επίτευξης λειτουργικής ευελιξίας. Η ύπαρξη multi-skilled εργαζομένων, που μπορούν να αναλάβουν με επιτυχία πολλαπλά, νέα η συνθετότερα καθήκοντα, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του job rotation και οδηγεί σε επίπεδες οργανώσεις, πρακτικές που συμβάλλουν στην επίτευξη της ευελιξίας. Επιπροσθέτως, η χρήση του συνίσταται στη μείωση των νεκρών χρόνων των εργαζομένων. Αυτό έχει μεγαλύτερη αξία στην εποχή της οικονομικής κρίσης που βιώνουμε, αφού η μείωση των πωλήσεων και συνεπώς της ζήτησης οδηγεί σε μείωση του όγκου εργασιών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Τέλος, το multi-tasking επιδιώκεται και από τους ίδιους τους εργαζομένους για να ενισχύσουν την employability τους, μέσω του εμπλουτισμού των εργασιακών τους καθηκόντων, της πολύ-ειδίκευσης και της απόκτησης πολλαπλών δεξιοτήτων.

Αξίζει να αναφερθεί, ωστόσο, ότι αποφεύγεται η χρήση του σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν υψηλές απαιτήσεις εξειδίκευσης και οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι επικεντρωμένοι σε μια κρίσιμη για την παραγωγή διεργασία. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε περιπτώσεις επιχειρήσεων έντασης κεφαλαίου, όπου υπάρχουν θέσεις εργασίας που θεωρούνται κρίσιμες σε σχέση με διεργασίες με εξοπλισμό υψηλού κεφαλαίου. Επιπλέον, η εφαρμογή του multi-tasking κρίνεται δύσκολα σε περιπτώσεις όπου έχουμε επαφή με πελάτη, εκτός και αν αυτή υποστηρίζεται από συστήματα(πχ. να μπορεί να δει ο καθένας πληροφορίες για τον πελάτη και να τον ενημερώνει ανά πάσα στιγμή). Η εφαρμογή του διευκολύνεται σημαντικά στα πλαίσια ομάδων, όπου οι ρόλοι μοιράζονται και υπάρχει κλίμα συνεργασίας. Σε μια ομάδα που έχει ρουτίνα και εκτελεί κάθε μέρα τα ίδια καθήκοντα, το multi-tasking βρίσκει πιο πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή του, αφού χρησιμοποιείται ως μέσο καταπολέμησης της πλήξης και της μονοτονίας.

Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένα παραδείγματα εφαρμογής του multi-tasking στις επιχειρήσεις:

- Πωλητές επιφορτισμένοι με τις εισπράξεις ασχολούνται με το συντονισμό και την παρακολούθηση φόρτωσης προϊόντων στο φορτηγό.
- Διοικητικοί υπάλληλοι εκτελούν τη μισθοδοσία και τις πληρωμές των προμηθευτών.
- Εργαζόμενοι στον τομέα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας εκτελούν παράλληλα και άλλες δραστηριότητες, π.χ. χειριστής μηχανημάτων αναλαμβάνει χρέη χειριστή φορτωτή ή και οδηγού φορτηγού
- Οι πωλητές λαμβάνουν και καταχωρίζουν παραγγελίες, επισκέπτονται τους πελάτες και εκπαιδεύουν συναδέλφους τους.
- Τεχνίτες συντήρησης που μπορούν να συντηρήσουν πολλά διαφορετικά είδη μηχανών

4.2.4.4 Παράμετροι επιτυχίας προγράμματος

Για την εξασφάλιση της επιτυχίας του προγράμματος multi-tasking, αρχικά είναι σημαντικό να γίνει κουλτούρα του επιχειρηματία έτσι ώστε να μπορέσει να το στηρίξει, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης έτσι ώστε να αντέξει στο πέρασμα του χρόνου. Επιπλέον, το multi-tasking θα πρέπει να γίνει κομμάτι της στρατηγικής της επιχείρησης και της πολιτικής πρόσληψης, για να αποφευχθούν διαφωνίες και συγκρούσεις με τους εργαζομένους.

Ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος επιτυχίας του προγράμματος, αποτελεί η ύπαρξη συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, που θα συνδέονται με τους τρόπους αμοιβής. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρο να συμμετέχουν στο πρόγραμμα και να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Τα κριτήρια αυτά πρέπει να είναι cross-functional, ώστε να υπάρχουν κοινοί στόχοι και κοινές πρακτικές για όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Τέλος, το σύστημα που θα δημιουργηθεί θα πρέπει να είναι "ακοντεόν", δηλαδή να αφομοιώνει και να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης.

4.2.4.5 SWOT ANALYSIS

Multi-Tasking & Multi-Skilling		Ορισμός: 1. Δυνατότητα εκτέλεσης πολλών και διαφορετικών διεργασιών από έναν εργαζόμενο. 2. Ικανότητα του εργαζόμενου να εκτελεί καινούργια καθήκοντα και πιο σύνθετες εργασίες, χωρίς αυτό να προϋποθέτει συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση καθώς και ανυπερέβλητο κόστος για την επιχείρηση.
Strengths: 1. Αξιοποίηση νεκρών χρόνων εργαζομένων σε ορισμένες θέσεις εργασίας 2. Εμπλουτισμός της εργασίας με αύξηση του βάθους της θέσης έτσι ώστε να περιλάβει αρμοδιότητες που παραδοσιακά διεκπεραιώνονταν από υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. 3. Οδηγεί σε πιο επίπεδες οργανωτικές δομές 4. Ανάπτυξη ενδιαφέροντος εργαζομένων που έχουν "βαλτώσει" (κυρίως μεγαλύτερης εργασίας) 5. Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων υφιστάμενου προσωπικού με παράλληλη ανάπτυξη ταλαντούχων στελεχών. 6. Διεύρυνση δεξιοτήτων εργατικού δυναμικού και ανάπτυξη της πολυδυναμίας του	Weaknesses: 1. Συνδικαλισμός στους εργαζομένους 2. Οι προϊστάμενοι φοβούνται ότι θα πέσει και η δική τους απόδοση και του τμήματος αν φύγει ένας από τους καλούς εργαζομένους 3. Οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να αναλάβουν νέες ευθύνες και να αντιμετωπίσουν νέες συνθήκες εργασίας 4. Απαραίτητος χρόνος προσαρμογής εργαζομένων στα νέα τους καθήκοντα	
Opportunities: 1. Αύξηση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας 2. Μείωση λειτουργικού κόστους λόγω μείωσης του αριθμού των προϊσταμένων και των διαδικασιών 3. Μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα επιχειρήσεων στις μεταβολές της αγοράς 4. Διατήρηση των εμπειριών στελεχών-κλειδιά στην επιχείρηση 5. Δημιουργία ευέλικτου εργατικού δυναμικού, ικανού να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της αγοράς και να βελτιώσει τις επιδόσεις στην εκτέλεση των έργων 6. Οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας	Threats: 1. Μη εφαρμογή multi-tasking, αφού δεν είναι διατεθειμένοι να κάνουν κάτι παραπάνω από αυτό που προβλέπεται στα καθήκοντα τους 2. Απροθυμία προϊσταμένων να αφήσουν τα "αστέρια" του τμήματος να συμμετέχουν στο multi-tasking 3. Άρνηση των εργαζομένων να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα, επειδή φοβούνται ότι δε θα αποδώσουν το ίδιο καλά 4. Λάθη και αρχικά χαμηλότερη παραγωγικότητα	

4.2.5 Οφέλη του Multitasking

Η εφαρμογή του multitasking ως πρακτική επίτευξης λειτουργικής ευελιξίας, αποφέρει σημαντικά οφέλη τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους της. Τα σημαντικότερα από αυτά τα οφέλη αναγράφονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

<u>Οφέλη multitasking</u>	
<u>Επιχείρηση</u>	<u>Εργαζόμενος</u>
1. Μεγαλύτερη ευελιξία	1. Ικανοποίηση των εργαζομένων
2. Μειωμένα εργατικά κόστη	2. Αίσθημα ασφάλειας εργαζομένων
3. Αποτελεσματικότητα στον προγραμματισμό	3. Μείωση μονοτονίας

4. Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων	4. Ανάπτυξη περισσότερων κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας
5. Μεγαλύτερη καινοτομία	5. Αύξηση employability εργαζομένων
6. Καλύτερη επικοινωνία	
7. Αύξηση ανταγωνιστικότητας επιχείρησης	

Στη συνέχεια, θα επεξηγήσουμε με λίγα λόγια τα παραπάνω οφέλη:

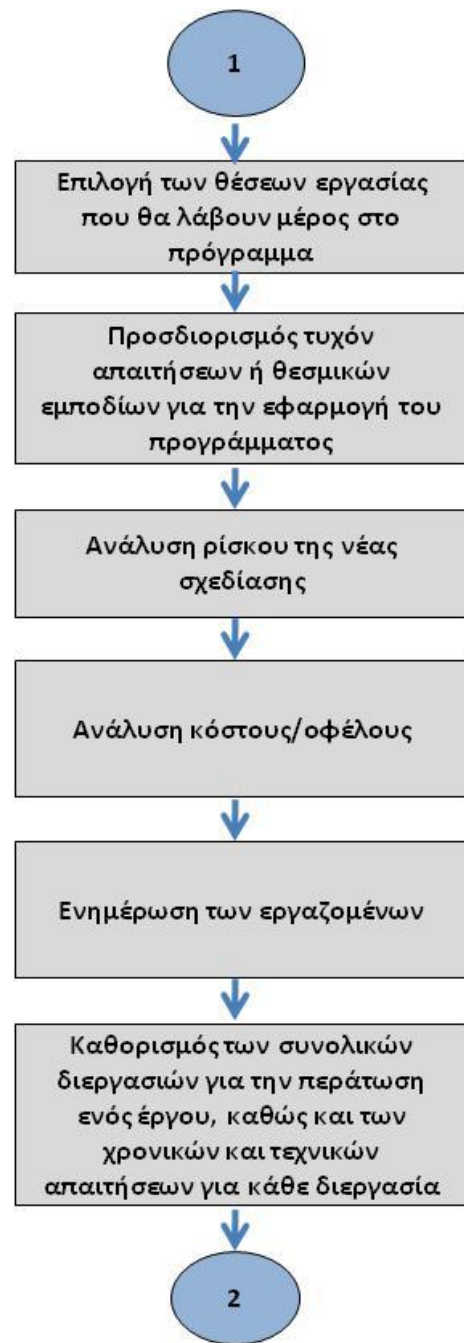
- ✓ **Μεγαλύτερη ευελιξία:** Μια επιχείρηση με multi-skilled εργαζομένους διαθέτει ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό, γεγονός το οποίο δίνει στον εργοδότη τη δυνατότητα να οργανώσει και να προγραμματίσει τους εργαζόμενους, έτσι ώστε αυτοί να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αντικαθιστούν τυχόν απόντες συναδέλφους τους, ενώ μπορούν ανά πάσα στιγμή να εργαστούν σε οποιαδήποτε τομέα της επιχείρησης απαιτεί αυξημένο ανθρώπινο δυναμικό και για οποιαδήποτε διάρκεια. Αυτό επιτρέπει στον εργοδότη να διατηρεί τα επίπεδα παραγωγής σε σταθερά επίπεδα κάτω από οποιαδήποτε περίπτωση.
- ✓ **Μειωμένα εργατικά κόστη:** Μια επιχείρηση με multi-skilled εργατικό δυναμικό μπορεί να λειτουργήσει με μειωμένο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι απαιτούνται για τη διεξαγωγή των απαραίτητων λειτουργιών. Οι εργαζόμενοι, που είναι εξειδικευμένοι σε μια μόνο περιοχή της επιχείρησης, ενδέχεται να μένουν ανενεργοί περιμένοντας τη δουλειά να φτάσει σε αυτούς. Ένα multi-skilled εργατικό δυναμικό κινείται μαζί με το φόρτο εργασίας, αντί να περιμένει την εργασία να φθάσει σε αυτούς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα λιγότερους νεκρούς χρόνους, το οποίο μειώνει το κόστος για τον εργοδότη.
- ✓ **Αποτελεσματικότητα στον προγραμματισμό:** Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός των εργαζομένων μπορεί να κάνει αλλαγές στο πρόγραμμα παραγωγής για να καλύψει τις απαιτήσεις των πελατών, χωρίς απώλεια παραγωγικότητας. Για παράδειγμα, όταν ένας πελάτης ζητά μια γρηγορότερη παράδοση, οι προγραμματιστές μπορούν να προσαρμόσουν το πρόγραμμα παραγωγής για να συναντήσουν τη νέα ημερομηνία χωρίς διακοπή στην παραγωγή, επειδή όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να επικεντρωθούν στη νέα απαίτηση των πελατών. Σε μια επιχείρηση με ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό, ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός της παραγωγής μπορούν πάντοτε να επικεντρώνονται στις ανάγκες του πελάτη και όχι στις ικανότητες του προσωπικού.
- ✓ **Ικανοποίηση των εργαζομένων:** Οι multi-skilled εργαζόμενοι δεν απειλούνται από απαξίωση όταν η νέα τεχνολογία αλλάζει τις μεθόδους παραγωγής, καθώς οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούνται για τη συστηματική εκμάθηση νέων δεξιοτήτων μπορούν να προσαρμοστούν σε ενδεχόμενες αλλαγές στην παραγωγή. Η ικανοποίηση των εργαζομένων βελτιώνει το ηθικό σε μια επιχείρηση, το οποίο οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και των ποσοστών παραμονής των εργαζομένων σε αυτήν.
- ✓ **Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων:** Οι εργαζόμενοι αποκτούν δεξιότητες σε νέα για αυτούς πεδία, γεγονός το οποίο δημιουργεί πολλά περιθώρια για αύξηση της παραγωγικότητας τους.
- ✓ **Μεγαλύτερη καινοτομία:** Οι διαδικασίες για τη βελτίωση σχεδιαστικών παραμέτρων γίνονται ευκολότερες λόγω των πολλαπλών γνώσεων των ατόμων.
- ✓ **Καλύτερη επικοινωνία:** Η γνώση διαφορετικών καθηκόντων μπορεί να αυξήσει την κατανόηση και να βελτιώσει το συντονισμό μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης.
- ✓ **Αύξηση ανταγωνιστικότητας επιχείρησης:** Η μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης των εργασιών και ο αριθμός των εργαζομένων οδηγούν στη μείωση του κόστους εργασίας, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην εξοικονόμηση κόστους για την επιχείρηση. Η εξοικονόμηση αυτή περνάει και στον πελάτη μέσω μειωμένων κοστολογήσεων των προϊόντων ή παροχή ειδικών προσφορών, εκπτώσεων, κτλ. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση κερδίζει σε ανταγωνιστικότητα όσον αφορά τα προϊόντα της.

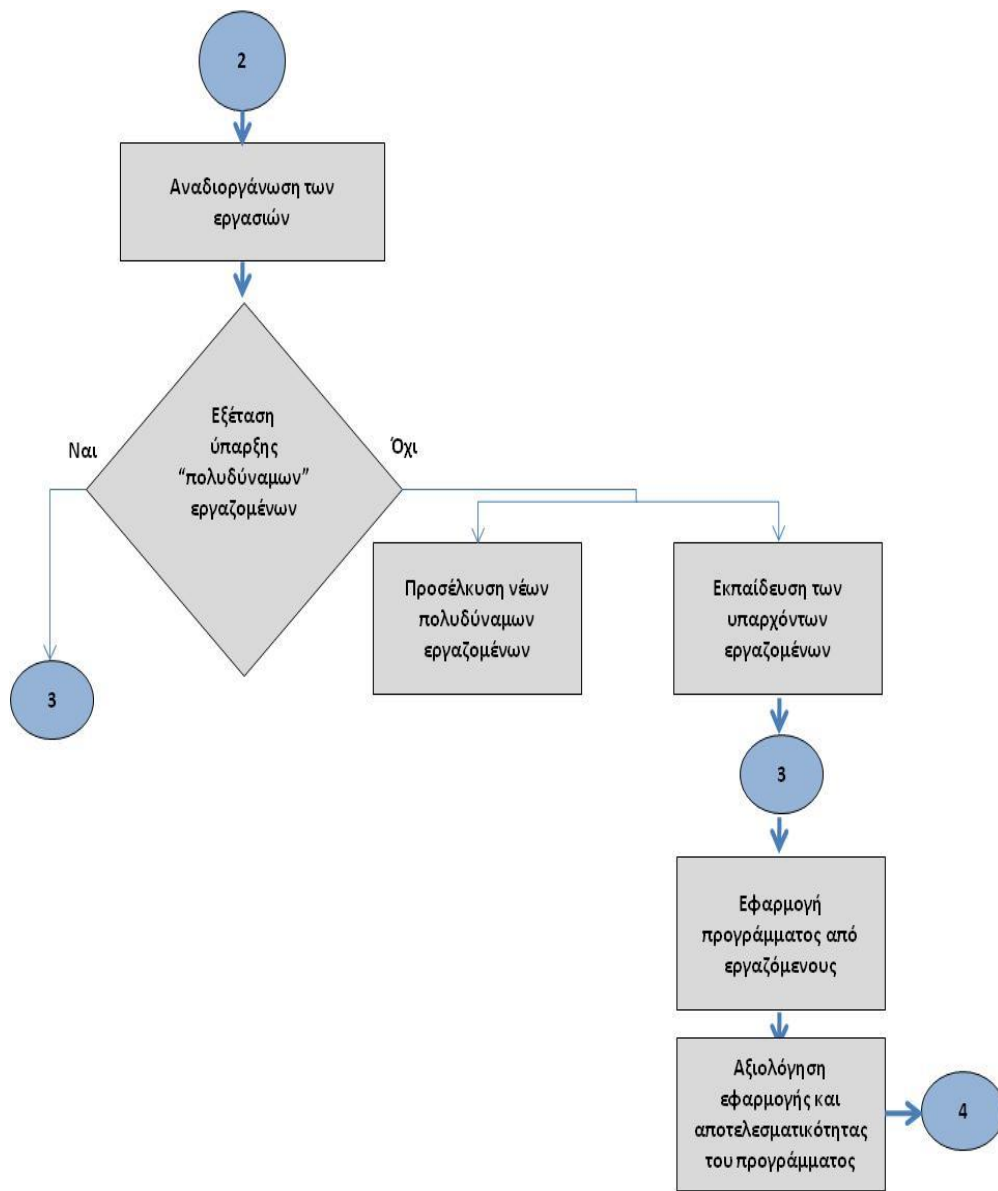
- ✓ **Μείωση μονοτονίας:** Καθώς το multitasking συνδέεται άμεσα με τον οριζόντιο εμπλουτισμό της εργασίας (που αποτελεί ουσιαστικά μια προσπάθεια νέου σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, μειώνοντας το βαθμό εξειδίκευσης), αυξάνει το ενδιαφέρον των εργαζόμενων για τα καθήκοντα με τα οποία έχουν επιφορτιστεί, μειώνοντας τη μονοτονία και τη ρουτίνα.
- ✓ **Ανάπτυξη περισσότερων κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας:** Επιτρέπει στους multitasked εργαζομένους να αισθάνονται δημιουργικοί και ενδεχομένως να αναπτύξουν περισσότερες κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, αφού έρχονται σε επαφή με συναδέλφους τους από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.
- ✓ **Αύξηση employability εργαζομένων:** Οι multi-skilled εργαζόμενοι είναι περισσότερο employable σε σχέση με τους αντίστοιχους one-skilled. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι περισσότερο ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας, γεγονός που τους εξασφαλίζει περισσότερες ευκαιρίες για εύρεση εργασίας και εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.

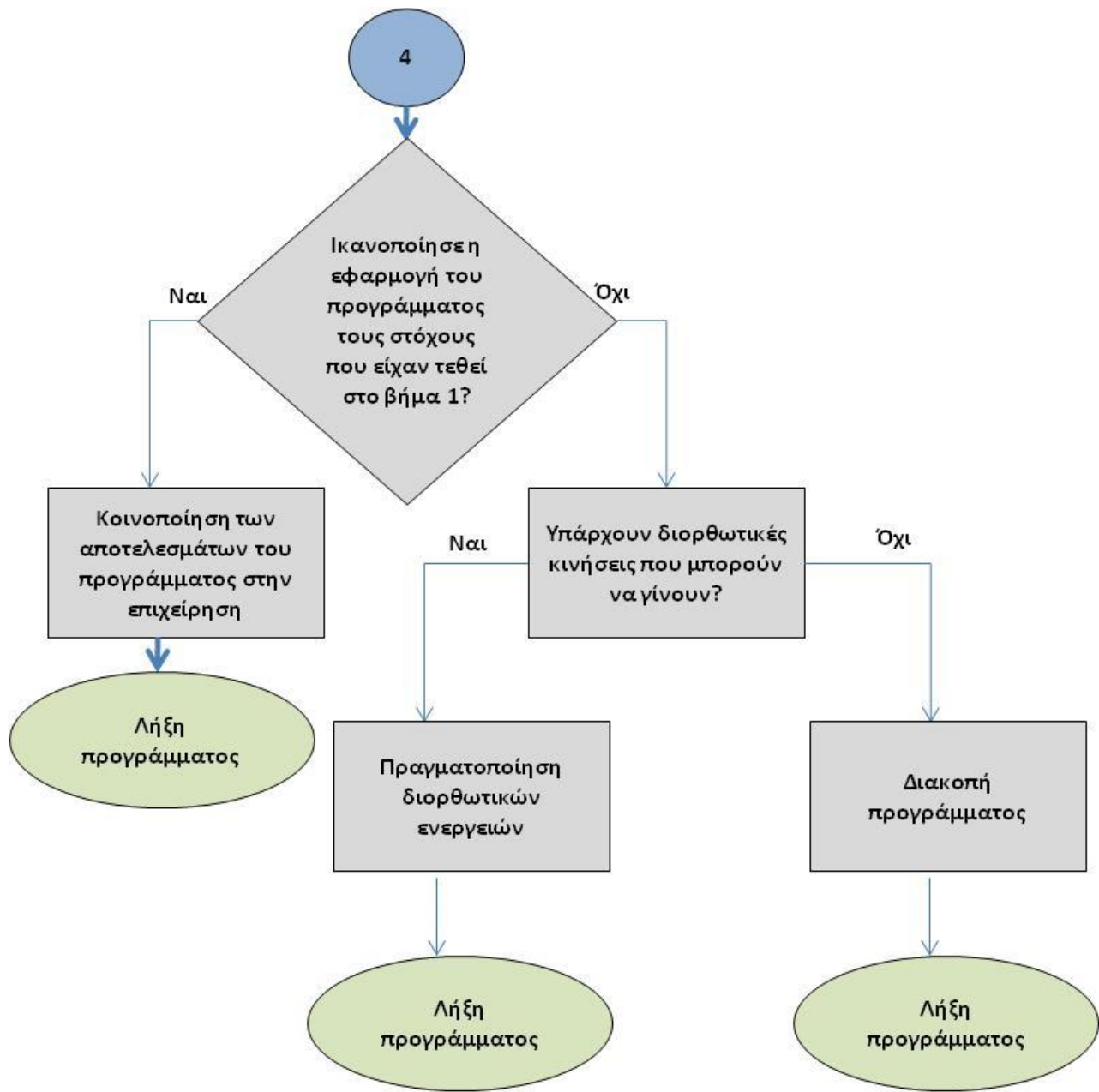
4.2.6 Μεθοδολογία multi-tasking

4.2.6.1 Βήματα που ακολουθούνται









Έπειτα, θα προβούμε σε μια λεπτομερέστερη ανάλυση των παραπάνω βημάτων. Αρχικά, στο βήμα καθορισμού των στόχων εφαρμογής του προγράμματος, η επιχείρηση καλείται να προσδιορίσει σαφείς και ευκρινείς στόχους. Όσο περισσότερο σαφείς και ευκρινείς είναι οι στόχοι, τόσο πιο εύκολα θα αναζητηθούν τα μέσα για την επίτευξη τους και θα συντονιστεί καλύτερα η εκτέλεση του έργου. Οι απαιτήσεις σε ρόλους, διαδικασίες και τεχνολογίες πρέπει επίσης να είναι εξαρχής πλήρως καθορισμένες.

Όσον αφορά τον project manager, ο ρόλος του είναι να διαμορφώνει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για τις εργασίες που θα γίνουν, να προγραμματίζει τις συναντήσεις που θα κάνει η ομάδα του έργου και να δημιουργεί αναφορές προόδου του έργου. Τα μέλη της ομάδας του έργου, θα πρέπει να

συνειδητοποιήσουν τα οφέλη και τους κινδύνους του προγράμματος, καθώς και ότι η υποστήριξη από τη διοίκηση αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας ολόκληρου του έργου.

Πολύ σημαντικό είναι το βήμα εκπαίδευσης των προϊσταμένων σχετικά με τους τρόπους παρακίνησης του προσωπικού για συμμετοχή στο έργο. Επειδή είναι λογικό και αναμενόμενο, να υπάρξουν αντιδράσεις από πλευράς των εργαζομένων στις επικείμενες αλλαγές, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να διαθέτουν την κατάλληλη κατάρτιση για την επίλυση των θεμάτων που ίσως προκύψουν.

Η ανάλυση ρίσκου αποτελεί ουσιαστικά μια προσέγγιση των προβλημάτων που θα προκύψουν από την εφαρμογή του προγράμματος, καθορισμός της κρισιμότητας τους και των τρόπων αντιμετώπισης τους και προσδιορισμός της διάρκειας ωρίμανσης του συστήματος. Στην ανάλυση κόστους/οφέλους, η επιχείρηση καλείται να προσδιορίσει τα οικονομικά και λειτουργικά οφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή του προγράμματος και, συγκρίνοντας τα με το κόστος εφαρμογής, να προβεί σε αξιολόγησή τους.

Η ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με το πρόγραμμα και τους στόχους της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού έτσι χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους και εξασφαλίζεται η αρμονική συνεργασία μεταξύ αυτών και της διοίκησης.

Στο βήμα καθορισμού των διεργασιών και των απαιτήσεων για την κάθε διεργασία, είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να μην υποπίπτει σε λάθη, μιας και τα λάθη οδηγούν σχεδόν πάντα σε επανάληψη σημαντικού μέρους των διεργασιών. Για αυτό λοιπόν, ο εργαζόμενος οφείλει να είναι εξοικειωμένος και να χρησιμοποιεί τακτικά τα εργαλεία που τον διευκολύνουν κατά τη διάρκεια εκτέλεσης πολλών και σύνθετων εργασιών. Για την πραγματοποίηση του βήματος αυτού, εκτελούνται οι παρακάτω διεργασίες:

1. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος συγκεντρώνει τις περιγραφές εργασίας των εργαζομένων του.
2. Δημιουργία λίστας, η οποία περιέχει τα καθήκοντα που συνδέονται με την κάθε εργασία.
3. Πραγματοποίηση συνεντεύξεων από τους εργαζόμενους που απασχολούνται στις θέσεις εργασίας οι οποίες εξετάζονται.
4. Αξιολόγηση του καταλόγου με τις περιγραφές εργασίας από τον προϊστάμενο σε συνεργασία με τους εργαζόμενους
5. Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών είναι ιδιαίτερα δύσκολη και χρονοβόρος, ενώ απαιτεί αρκετή δημιουργική σκέψη. Οι προοπτικές επιτυχίας των λύσεων που θα επιλεγούν εξαρτώνται άμεσα από το εάν οι λύσεις συμβαδίζουν με τους αρχικούς στόχους του προγράμματος. Ανάλογα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας, εξετάζονται οι ακόλουθες εναλλακτικές:

- ✚ Κατάργηση καθηκόντων και εργασιών από τις θέσεις εργασίας που δεν προσφέρουν ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία
- ✚ Απλοποίηση καθηκόντων για την αύξηση της συνοχής της θέσης εργασίας και της παραγωγικότητας
- ✚ Ενδυνάμωση θέσης με νέα καθήκοντα ή μεταφορά καθηκόντων από άλλες θέσεις ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η ευελιξία
- ✚ Δημιουργία νέας θέσης, όπου απαιτείται για την επίτευξη καλύτερης ροής εργασίας (work flow)

- ✚ Αφαίρεση καθηκόντων και εργασιών από κάποιες θέσεις εργασίας, για την μείωση του φόρτου εργασίας σε επίπεδα που είναι λογικά και την εξάλειψη στενώσεων και καθυστερήσεων (bottlenecks)

Ως πολυδύναμοι εργαζόμενοι ορίζονται εκείνοι που μπορούν να ανταπεξέλθουν στην άσκηση πολλαπλών, νέων, διαφορετικών ή συνθετότερων καθηκόντων. Η εκπαίδευση του τρέχοντος εργατικού δυναμικού μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε πάνω στο νέο αντικείμενο είτε στο πλαίσιο άσκησης των νέων καθηκόντων, μέσω μαθητείας δίπλα σε κάποιον εμπειρότερο εργαζόμενο (on the job training). Στο βήμα της εφαρμογής του προγράμματος, η επιχείρηση αναθέτει σε εργαζόμενους, που αποδεδειγμένα διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες ή δεξιότητες, να εκτελέσουν νέα ή διαφορετικά καθήκοντα ή πιο σύνθετες εργασίες, προσέχοντας παράλληλα το κόστος να κυμαίνεται σε λογικά επίπεδα και επιδιώκοντας να μην υπάρχει ανάγκη για συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση των εμπλεκόμενων εργαζομένων.

Είναι αρκετά χρήσιμη, η ύπαρξη μιας δοκιμαστικής περιόδου πριν την πλήρη εφαρμογή του σχεδίου, για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες εργασίας. Κατά την περίοδο αυτή, η διαδικασία ξεκινάει από μια μικρή ομάδα εργαζομένων, ενώ αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα και γίνονται προσλήψεις εάν αυτό κριθεί απαραίτητο. Έτσι, τα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του προγράμματος γίνονται ορατά και παροτρύνουν και τους υπόλοιπους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα.

Κλείνοντας, στο βήμα της ανασκόπησης του προγράμματος είναι σημαντικό τα ευρήματα που προκύπτουν να καταγράφονται και να λαμβάνουν χώρα οι παρακάτω ενέργειες:

- I. εξέταση της δυνατότητας δημιουργίας νέων θέσεων με πολλαπλά καθήκοντα, οι οποίες θα στελεχωθούν με το υπάρχον προσωπικό
- II. εξέταση της δυνατότητας, το μελλοντικό πρόγραμμα προσλήψεων να βασίζεται σε θέσεις πολλαπλών και σύνθετων καθηκόντων και τρόπο προσέλκυσης multi-skilled υποψηφίων.

4.2.6.2 Εργαλεία χρήσης

Στη συνέχεια, θα αναφέρουμε εργαλείο χρήσης που χρησιμοποιήθηκε σε γνωστή εταιρεία με σκοπό την εφαρμογή του multi-tasking. Αρχικά, διεξήχθη έρευνα μεταξύ των εργαζομένων για τον προσδιορισμό των τμημάτων στα οποία είναι δυνατό να γίνει multitasking αλλά και για τον προσδιορισμό των τμημάτων που υπάρχει ανάγκη για multi-tasking. Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ανάγκη στα τμήματα Αποθήκης και Service καθώς και στις Γραμματείες τους. Στη συνέχεια, ανατέθηκε στον υπεύθυνο του κάθε τμήματος να δημιουργήσει μία λίστα με τα skills που χρειάζεται να έχουν οι εργαζόμενοι στο τμήμα τους και σε τι βαθμό χρειάζεται να τα έχουν, με βαθμολογία από 1 έως 5. Η λίστα αυτή παρουσιάζεται παρακάτω:

Αξιολόγηση Θέσεων εργασίας

Βαρύτητες στις απαιτήσεις των θέσεων

	80%	REQUIREMENTS										
		NAVISION	ΜΥΪΚΗ ΔΥΝΑΜΗ / ΦΥΣΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΓΓΛΙΚΑ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ/ΓΛΨΗ/ΜΕΘΟΔΙΚΟΤΗΤΑ	Η/Υ	ΤΑΧΥΤΗΤΑ	ΓΝΩΣΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΛΟΠΣΤΙΚΗΣ	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ
ΑΠΟΘΗΚΗ												
ΠΑΡΑΛΑΒΗ	19	16% 3	21% 4	0% 0	11% 2	26% 5	5% 1	21% 4	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0
ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ/ΣΥΛΛΟΓΗ	21	14% 3	19% 4	0% 0	10% 2	19% 4	0% 0	24% 5	14% 3	0% 0	0% 0	0% 0
ΣΚΑΝΑΡΙΣΜΑ	14	14% 2	0% 0	0% 0	14% 2	29% 4	0% 0	36% 5	7% 1	0% 0	0% 0	0% 0
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	14	0% 0	14% 2	0% 0	0% 0	36% 5	0% 0	29% 4	21% 3	0% 0	0% 0	0% 0
ΦΟΡΤΩΣΗ	18	0% 0	22% 4	17% 3	0% 0	22% 4	0% 0	28% 5	11% 2	0% 0	0% 0	0% 0
ΔΙΑΝΟΜΗ												
ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ / ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ	22	0% 0	0% 0	14% 3	0% 0	18% 4	0% 0	23% 5	14% 3	9% 2	0% 0	23% 5
SERVICE												
ΕΛΕΓΧΟΣ/ΕΠΙΣΚΕΥΗ	22	0% 0	0% 0	0% 0	14% 3	18% 4	14% 3	18% 4	14% 3	0% 0	23% 5	0% 0
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ	25	0% 0	0% 0	16% 4	12% 3	12% 3	12% 3	12% 3	16% 4	0% 0	20% 5	0% 0
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	18	11% 2	0% 0	0% 0	17% 3	22% 4	17% 3	17% 3	0% 0	6% 1	11% 2	0% 0

Ύστερα από 1 εβδομάδα, ζητήθηκε από τους υπεύθυνους να βαθμολογήσουν τον κάθε εργαζόμενο για το κάθε skill, χωρίς όμως να έχουν την βαθμολογία που έχουν ήδη δώσει στο κάθε skill. Βαθμολογία δόθηκε από τον υπεύθυνο και για τα skills που δεν κρίθηκαν από αυτόν ως απαραίτητα για το τμήμα του, δηλαδή οι εργαζόμενοι βαθμολογήθηκαν για όλα τα skills των 2 τμημάτων, άσχετα αν χρειάζεται να τα διαθέτουν ή όχι. Η βαθμολογία των εργαζομένων σε αυτά τα skills φαίνεται παρακάτω:

Αξιολόγηση Ατόμου

Βαθμολογία δεξιοτήτων ανάλογα με τις απαιτήσεις των θέσεων

	80%	Αποθηκάριος 1	Αποθηκάριος 1										
			NAVISION	ΜΥΪΚΗ ΔΥΝΑΜΗ / ΦΥΣΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΓΓΛΙΚΑ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ/ΓΡΑΦΗ/ΜΕΘΟΔΙΚΟΤΗΤΑ	Η/Υ	ΤΑΧΥΤΗΤΑ	ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ
ΑΠΟΘΗΚΗ			3	4	4	3	5	3	4	4	0	0	0
ΠΑΡΑΛΑΒΗ	19	100%	16%	21%	0%	11%	26%	5%	21%	0%	0%	0%	0%
ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ/ΣΥΛΛΟΓΗ	21	95%	14%	19%	0%	10%	19%	0%	19%	14%	0%	0%	0%
ΣΚΑΝΑΡΙΣΜΑ	14	93%	14%	0%	0%	14%	29%	0%	29%	7%	0%	0%	0%
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	14	100%	0%	14%	0%	0%	36%	0%	29%	21%	0%	0%	0%
ΦΟΡΤΩΣΗ	18	94%	0%	22%	17%	0%	22%	0%	22%	11%	0%	0%	0%
ΔΙΑΝΟΜΗ													
ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ / ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ	22	64%	0%	0%	14%	0%	18%	0%	18%	14%	0%	0%	0%
SERVICE													
ΕΛΕΓΧΟΣ/ΕΠΙΣΚΕΥΗ	22	77%	0%	0%	0%	14%	18%	14%	18%	14%	0%	0%	0%
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ	25	80%	0%	0%	16%	12%	12%	12%	12%	16%	0%	0%	0%
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	18	83%	11%	0%	0%	17%	22%	17%	17%	0%	0%	0%	0%

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αντικειμενική αξιολόγηση και σύγκριση, δόθηκαν βαρύτητες στο κάθε skill αναλόγως με τη θέση. Για παράδειγμα, για την παραλαβή στην αποθήκη το επαγγελματικό δίπλωμα έχει 0% βαρύτητα καθώς δε χρειάζεται.

Τέλος, βγήκε η οριστική βαθμολογία του κάθε ατόμου στην κάθε θέση και στα δύο τμήματα, ως % ποσοστό κάλυψης των προσόντων της θέσης. Τα άτομα που συγκέντρωσαν ποσοστό μεγαλύτερο του 80% σε κάποια συγκεκριμένη θέση, θεωρούνται ικανά να καλύψουν τη θέση αυτή. Είναι πιθανό βέβαια να χρειαστεί κάποια εκπαίδευση on the job για να είναι τα άτομα έτοιμα να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα. Η οριστική βαθμολογία του κάθε ατόμου στην κάθε θέση και στα δύο τμήματα απεικονίζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Αξιολόγηση Προσωπικού ανά θέση εργασίας Συγκεντρωτική βαθμολογία / θέση

80%		Αποθετήριο 1	Αποθετήριο 2	Αποθετήριο 3	ΟΔΗΓΟΣ 1	ΟΔΗΓΟΣ 2	ΤΙΜΟΛΟΓΗΤΗΣ 1	ΤΙΜΟΛΟΓΗΤΗΣ 2	ΤΕΧΝΙΚΟΣ 1	ΤΕΧΝΙΚΟΣ 2	ΤΕΧΝΙΚΟΣ 3	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΤΕΧΝ. 1	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΤΕΧΝ. 2	RMA 1	ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΤΗΣ 1	ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΤΗΣ 2
ΑΠΟΘΗΚΗ																
ΠΑΡΑΛΑΒΗ	19	100%	95%	84%	74%	68%	89%	89%	84%	84%	74%	89%	89%	100%	95%	79%
ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ/ΣΥΛΛΟΓΗ	21	95%	100%	86%	76%	71%	90%	90%	86%	86%	76%	90%	86%	95%	95%	86%
ΣΚΑΝΑΡΙΣΜΑ	14	93%	100%	86%	71%	71%	100%	100%	79%	79%	79%	100%	93%	93%	93%	86%
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	14	100%	93%	100%	93%	93%	100%	100%	79%	79%	79%	100%	100%	100%	93%	86%
ΦΟΡΤΩΣΗ	18	94%	100%	100%	94%	89%	89%	89%	83%	83%	78%	89%	83%	94%	94%	94%
ΔΙΑΝΟΜΗ																
ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ / ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ	22	64%	95%	68%	91%	91%	77%	77%	64%	64%	64%	77%	73%	73%	64%	64%
SERVICE																
ΕΛΕΓΧΟΣ/ΕΠΙΣΚΕΥΗ	22	77%	77%	59%	59%	59%	73%	73%	91%	91%	82%	82%	82%	82%	100%	68%
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ	25	80%	80%	60%	60%	56%	76%	76%	100%	92%	88%	84%	84%	84%	100%	68%
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	18	83%	89%	56%	56%	56%	83%	83%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	72%

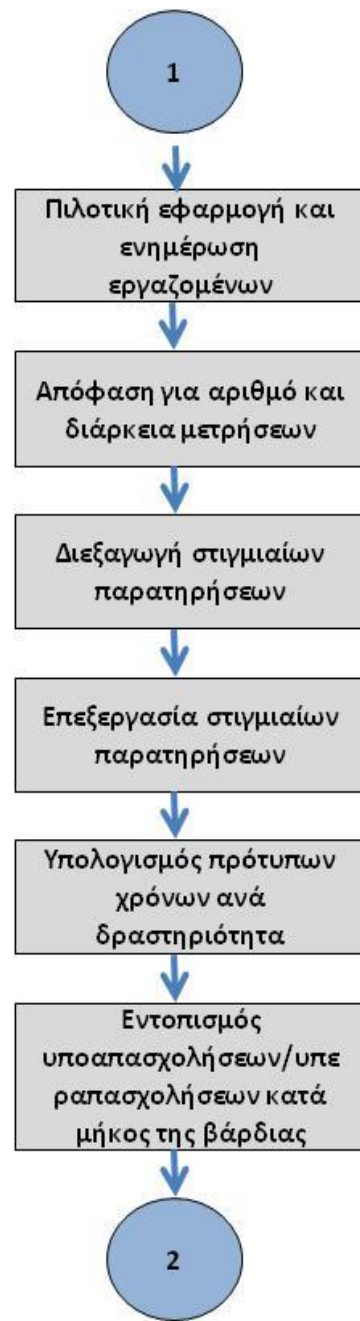
Οι εργαζόμενοι στην αποθήκη δεν εκτελούν μόνο μία εργασία όπως συμβαίνει στην παραγωγή, για να μπορέσουμε να χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο των χρονομετρήσεων. Υπάρχει περίπτωση ενώ κάνουν picking να διακόψουν για να κάνουν ανατροφοδοσία ραφιών, να βοηθήσουν για λίγο στη φόρτωση, μετά να επιστρέψουν στο picking, να διαμορφώσουν χαρτοκιβώτια συλλογής, να απομακρύνουν σκουπίδια, κοκ. Άρα ποιος είναι ο καθαρός χρόνος που αφιερώνουν στο picking και ποιος σε διάφορες άλλες εργασίες;

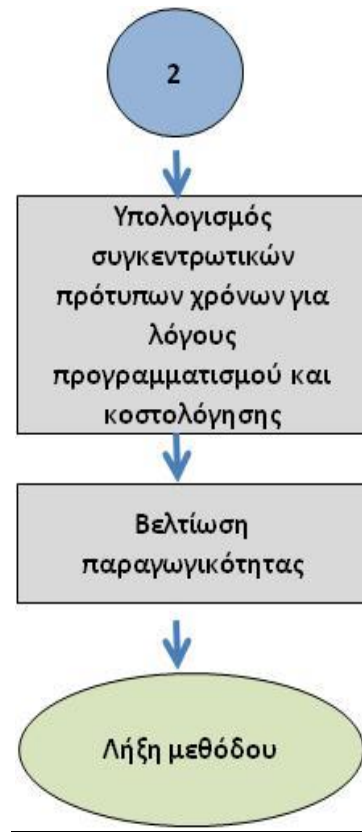
Στο παραπάνω ερώτημα απαντάει ένα εργαλείο που βοηθάει στην καταγραφή των χρόνων και στο σχεδιασμό του multi-tasking, η μέθοδος των στιγμιαίων παρατηρήσεων. Η μέθοδος αυτή έχει ακρίβεια γύρω στο 95% που μεταβάλλεται ανάλογα με τον αριθμό των παρατηρήσεων.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, διατίθεται ένας πίνακας με τις εργασίες (activities) που είναι πιθανόν να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι του παρατηρούμενου τμήματος στην αποθήκη (έστω 45 ειδών διαφορετικές εργασίες που τις εκτελούν για παράδειγμα οι 25 εργαζόμενοι του τμήματος). Περνάμε ανά τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. κάθε 10 min) και παρατηρούμε εκείνη τη χρονική στιγμή ποια από τις 45 διαφορετικές εργασίες εκτελούν οι 25 εργαζόμενοι (π.χ. οι 5 κάνουν picking, 2 ανατροφοδοσία, 1 καθαριότητα, 2 ξεκουράζονται, κοκ). Καταγράφουμε τις παρατηρήσεις μας στον πίνακα των εργασιών. Επαναλαμβάνουμε την παραπάνω διαδικασία αρκετές φορές (π.χ. καθ' όλη τη βάρδια, για μια εβδομάδα ή 5 εργάσιμες, μαζεύουμε δηλαδή 25 εργάτες X 4 παρατηρήσεις/ώρα X 8 ώρες/ημέρα X 5 ημέρες = 4.000 παρατηρήσεις). Έπειτα, βρίσκουμε πόσες φορές παρατηρήθηκε κάθε μια από τις παραπάνω 45 διαφορετικές εργασίες στο σύνολο των 4.000 παρατηρήσεων και βγάζουμε το ποσοστό του χρόνου που δαπανούν οι εργαζόμενοι στην εν λόγω δραστηριότητα. Στην περίπτωση που γνωρίζουμε και πόσο έργο παρήγαγαν σε αυτόν το χρόνο μπορούμε να υπολογίσουμε τον πρότυπο χρόνο των εργασιών.

Στη συνέχεια μέσω ενός διαγράμματος ροής αναφέρουμε τα βήματα εφαρμογής της μεθόδου των στιγμιαίων παρατηρήσεων:







4.2.7 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης

4.2.7.1 Προβλήματα

Πολλές προσπάθειες multi-skilling δεν έχουν αποδώσει τα επιθυμητά οφέλη. Συνήθως αποτυγχάνουν για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω λόγους:

- ❖ **Εξωπραγματικές προσδοκίες:** Όταν η διοίκηση της εταιρείας και το εργατικό δυναμικό αρχίσουν να συζητούν την προοπτική εφαρμογής του multi-skilling στην επιχείρηση, παρατηρούνται οι ακόλουθες προσδοκίες από τις δύο πλευρές:
 - a) Η εταιρεία, νιώθοντας εγκλωβισμένη από την απαίτηση να στέλνει δύο άτομα σε πολλές εργασίες του ενός ατόμου, ή απογοητευμένη από την αποτελεσματικότητα του σφιχτού προγραμματισμού της multi-skilled εργασίας, οραματίζεται την ανάπτυξη μιας γενιάς “υπερ-εργαζομένων”, ατόμων δηλαδή που μπορούν να εκτελέσουν κάθε είδους εργασία μέσα στην επιχείρηση.
 - b) Το εργατικό δυναμικό, αφού ακούσει τις προσδοκίες της εταιρείας, ονειρεύεται μια καινούργια μέρα, στην οποία οι μισθοί τους θα εκτοξευτούν, ως φυσικό επακόλουθο της εκπαίδευσής τους σε πολλαπλούς τομείς της επιχείρησης.

Καμία από τις παραπάνω δεν αποτελεί ρεαλιστική προσδοκία. Παρόλο που μπορεί να υπάρξουν μία με δύο εξαιρέσεις στο εργατικό δυναμικό, που μπορούν να μάθουν και να διατηρήσουν πολλές δεξιότητες, οι περισσότεροι δεν θα επιτύχουν αυτό το επίπεδο. Επιπλέον, η ικανότητα να διατηρήσει κάποιος μια δεξιότητα που έμαθε, εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητα που έχει να τη χρησιμοποιήσει σε τακτική βάση. Η προσπάθεια να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι, που έχουν εκπαιδευτεί σε πολλές δεξιότητες, θα μπορούν να τις εξασκούν τακτικά, αποτελεί έναν εφιάλτη από άποψη προγραμματισμού.

Όσον αφορά το εργατικό δυναμικό, μια πολλαπλή κλίμακα μισθών είναι μη ρεαλιστική για οικονομικούς λόγους. Αν και μπορούν να επιτύχουν μια κάποια αύξηση στις κλίμακες μισθών, εξαιτίας της υψηλότερης παραγωγικότητας που αποφέρει στην επιχείρηση το multi-skilling, θα υπάρχει ωστόσο ένα ανώτατο όριο για αυτή την αύξηση, μετά το οποίο το κόστος των επιπλέον αμοιβών θα ακυρώνει οποιαδήποτε αύξηση της παραγωγικότητας και εξοικονόμηση των εξόδων.

- ❖ **Ασαφείς στόχοι ή δεσμεύσεις:** Πολλές προσπάθειες multi-skilling ξεκινούν χωρίς ξεκάθαρους στόχους ή συνεννοήσεις με την εταιρεία του τι περιμένουν να κερδίσουν από την εφαρμογή του. Αντίστοιχα, δεν υπάρχει κάποια ενημέρωση στο εργατικό δυναμικό για το τι θα πρέπει να αναμένουν μόλις ολοκληρωθεί η εκπαίδευση. Το τελικό αποτέλεσμα είναι μόλις ολοκληρωθεί η κατάρτιση των εργαζομένων, ο τρόπος με τον οποίο έχουν προγραμματιστεί και εκτελούνται οι εργασίες μέσα στην επιχείρηση παραμένει ο ίδιος, όπως ήταν και πριν αρχίσει η προσπάθεια κατάρτισης.
- ❖ **Ανεπαρκής ορισμός των δεξιοτήτων σε ένα πρόγραμμα multi-skilling:** Ακόμα και αν υπάρξει μια προσπάθεια να καθοριστούν οι στόχοι του multi-skilling και το εργατικό δυναμικό έχει δεσμευτεί για το τελικό αποτέλεσμα, η εκπαίδευση που θα λάβει θα πρέπει να είναι ικανοποιητικά προσαρμοσμένη στους στόχους. Ο ανεπαρκής ορισμός της ίδιας της προσπάθειας κατάρτισης, μπορεί να αφήσει ασαφή το στόχο στο μυαλό του καθενός ως προς το πότε και πώς η προσπάθεια θα ολοκληρωθεί. Πάλι, το τελικό αποτέλεσμα είναι ο προγραμματισμός και η εκτέλεση των εργασιών να παραμένουν σχετικά αμετάβλητα.
- ❖ **Αποτυχία στην εφαρμογή:** Όσο παράξενο και αν φαίνεται, πολλές επιχειρήσεις μετά τη διαπραγμάτευση μιας συμφωνίας για την εφαρμογή του multi-skilling, έχουν αποτύχει να ακολουθήσουν γρήγορα με το σχέδιο ή να κοινοποιήσουν τους στόχους, τον ορισμό και τις εργασιακές μεταβολές που προβλέπονται στη συμφωνία για το multi-skilling. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το καινούργιο επίπεδο παραγωγικότητας, που ήταν αρχικά επιθυμητό, να μην επιτυγχάνεται και τα διαφημιζόμενα οφέλη να μην πραγματοποιούνται ποτέ.
- ❖ **Συνδικαλισμός στους εργαζομένους:** Η ύπαρξη συνδικαλιστικών σωματείων στους εργαζόμενους δυσχεραίνουν την εφαρμογή του multi-tasking, αφού δεν είναι διατεθειμένοι να κάνουν παραπάνω πράγματα από αυτά που προβλέπονται στη σύμβαση με τον εργοδότη.
- ❖ **Χρόνος που δαπανά ο εργαζόμενος σε κάθε τμήμα:** Όταν ο εργαζόμενος απασχολείται σε διαφορετικά τμήματα μέσα στην εταιρεία, ενδέχεται να υπάρξουν προβλήματα μεταξύ των προϊσταμένων σχετικά με το χρόνο που δαπανά ο εργαζόμενος στο κάθε τμήμα, αφού ο καθένας θα επιθυμεί παραπάνω. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να δημιουργούνται προβλήματα χειρισμού, αφού πρέπει να είναι καταγεγραμμένο το που καταναλώθηκε ο χρόνος του εργαζομένου για να μην υπάρχει πρόβλημα επιμερισμού του κόστους.

4.2.7.2 Τρόποι αντιμετώπισης

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται ορισμένοι τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων που ενδεχομένως προκύψουν από την εφαρμογή του προγράμματος multi-skilling:

Τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων

1. Σε περίπτωση που θέλουμε να αυξήσουμε τις αρμοδιότητες ενός εργαζόμενου θα πρέπει πρώτα να λάβουμε υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες του και τα προσόντα του, καθώς και αν αυτά συμβαδίζουν με τις νέες του αρμοδιότητες. Σε αντίθετη περίπτωση, ο εργαζόμενος θα νιώσει ανασφάλεια και φόβο, ενώ θα εκτεθεί απέναντι στους συναδέλφους και τους προϊσταμένους του

2. Θα πρέπει η μετάβαση στη νέα κατάσταση να γίνεται οργανωμένα και βάσει σχεδίου

3. Ανάδειξη των μελλοντικών ωφελειών του προγράμματος για την εταιρεία και τους εργαζόμενους

4. Κατάλληλη εκπαίδευση εργατικού δυναμικού με βάση συγκεκριμένο πρόγραμμα (είτε στο πλαίσιο άσκησης των νέων καθηκόντων μέσω μαθητείας δίπλα σε κάποιον εμπειρότερο εργαζόμενο είτε μέσω παρακολούθησης σεμιναρίων κατάρτισης)

5. Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων

6. Διαμόρφωση συμμετοχικής κουλτούρας, η οποία στηρίζεται στη δημιουργικότητα και τη δια βίου μάθηση

7. Υποβολή προτάσεων σε συλλογικούς φορείς εκπροσώπησης επιχειρήσεων για την επισήμανση των προβλημάτων που προκύπτουν από το θεσμικό πλαίσιο και τα επαγγελματικά περιγράμματα

4.2.8 Job descriptions

4.2.8.1 Γενικά για τα job descriptions



Ένα χρήσιμο εργαλείο των επιχειρήσεων αποτελεί το job description. Τα job descriptions είναι γραπτές δηλώσεις, που περιγράφουν:

- Τα καθήκοντα
- Τις ευθύνες
- Τις πιο σημαντικές συνεισφορές και αποτελέσματα

που απαιτούνται από μια θέση

- Τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων
- Τους συνεργάτες και τις μεταξύ τους σχέσεις

μιας συγκεκριμένης εργασίας

Τα job descriptions είναι συνήθως απαραίτητα για τη διαχείριση των εργαζομένων στους οργανισμούς, ενώ απαιτούνται και στον τομέα των προσλήψεων έτσι ώστε οι αιτούντες να μπορούν να κατανοήσουν το ρόλο που πρόκειται να επιτελέσουν. Τα job descriptions είναι απαραίτητα για τους περισσότερους ανθρώπους στην εργασία, καθώς καθορίζουν λεπτομερώς τους ρόλους, τις αρμοδιότητες και τα αποτελέσματα που περιμένει η επιχείρηση από αυτούς. Περιλαμβάνουν, επίσης, πληροφορίες σχετικά με

τις συνθήκες εργασίας, τα εργαλεία, τον χρησιμοποιούμενο εξοπλισμό, τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, καθώς και τις αλληλεπιδράσεις με άλλες θέσεις εργασίας. Βασίζονται σε αντικειμενικές πληροφορίες, που λαμβάνονται μέσω της ανάλυσης εργασίας, της κατανόησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση των αναγκαίων καθηκόντων, καθώς και τις ανάγκες του οργανισμού να παράγει έργο.

Η διαδικασία σύνταξης ενός job description είναι στην πραγματικότητα μια σχετικά εύκολη και απλή διαδικασία. Πολλοί έχουν την τάση να ξεκινούν με έναν κατάλογο των 20-30 εργασιών, αριθμός ικανοποιητικός για αρχή, που όμως χρειάζεται σύμπτυξη σε πολύ λιγότερα σημεία, ιδανικά 8-12. Οι μικρότερες επιχειρήσεις, απαιτούν συνήθως από το προσωπικό και τους managers, να καλύπτουν ένα ευρύτερο ή πιο ανάμεικτο φάσμα αρμοδιοτήτων σε σχέση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, σε μικρότερες επιχειρήσεις, τα job descriptions μπορεί να περιλαμβάνουν απαραίτητως έναν μεγαλύτερο αριθμό καταγεγραμμένων αρμοδιοτήτων, ίσως 15-16. Μολαταύτα, ανεξάρτητα από τις συνθήκες αυτές, ο αριθμός των αρμοδιοτήτων δε θα πρέπει να υπερβαίνει το συγκεκριμένο αριθμό, διαφορετικά το job description θα γίνει δυσκίνητο και αναποτελεσματικό.

Στη συνέχεια, παραθέτουμε ένα πρότυπο job description και τα μέρη που το αποτελούν:

- Τίτλος εργασίας
- Βασισμένο σε(Business Unit, Τμήμα, εάν ισχύει)
- Θέση αναφέρεται σε(τίτλος Line Manager, τοποθεσία και τίτλος/τίτλος Functional Manager, τοποθεσία εάν έχουμε δομή διαχείρισης μήτρας)
- Περίληψη σκοπού εργασίας(ιδανικά μια πρόταση)
- Βασικές αρμοδιότητες και ευθύνες(8-15 αριθμημένα σημεία)
- Διαστάσεις/Εδαφος/Πεδίο εφαρμογής/Κλίμακα(οι περιοχές στις οποίες επεκτείνονται οι αρμοδιότητες και η κλίμακα των ευθυνών- προσωπικό, πελάτες, έδαφος, προϊόντα, εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, κλπ)
- Ημερομηνία και άλλες σχετικές αναφορές

Για την πληρέστερη κατανόηση του προτύπου, αναφέρουμε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα job description:

- Job description-SNP Co LTD
- Τίτλος: Στέλεχος πωλήσεων και μάρκετινγκ
- Αναφορές για: Διευθυντή πωλήσεων και μάρκετινγκ, Newtown
- Βασισμένο σε: Νέα προϊόντα sparkly Co LTD, Technology House, Newtown
- Σκοπός εργασίας: Να σχεδιάσει και να πραγματοποιήσει άμεσο μάρκετινγκ και πωλήσεις, έτσι ώστε να διατηρήσει και να αναπτύξει της πωλήσεις της σειράς μηχανημάτων ABC της SNP σε μεγάλους λογαριασμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο, σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα επιχειρηματικά σχέδια.
- Βασικές αρμοδιότητες και ευθύνες:
 1. Διατήρηση και ανάπτυξη μια ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων των πελατών
 2. Σχεδιασμός και διεξαγωγή άμεσων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ σε συμφωνημένους προϋπολογισμούς, όγκους πωλήσεων, αξίες, μείγμα προϊόντων και χρονοδιαγραμμάτων
 3. Ανάπτυξη ιδεών και δημιουργία προσφορών για το διαφημιστικό ταχυδρομείο και το μάρκετινγκ σε μεγάλους λογαριασμούς ανά κύριο τομέα της αγοράς και των προϊόντων ABC της SNP
 4. Ανταπόκριση και παρακολούθηση των ερευνών για τις πωλήσεις μέσω ταχυδρομείου, τηλεφώνου και προσωπικών επισκέψεων.

5. Διατήρηση των υφιστάμενων και απόκτηση νέων πελατών μέσω προγραμματισμένης ατομικής υποστήριξης του λογαριασμού και σύνδεσης με το προσωπικό επεξεργασίας εσωτερικών εντολών.
 6. Παρακολούθηση και αναφορά σχετικά με τις δραστηριότητες και παροχή σχετικών πληροφοριών διαχείρισης
 7. Διενέργεια έρευνας αγοράς, ανταγωνιστών και πελατών
 8. Διατήρηση και αναφορά σχετικά με τον εξοπλισμό και την καταλληλότητα του λογισμικού για σκοπούς άμεσου μάρκετινγκ και αναφοράς πωλήσεων.
 9. Επαφές και συναντήσεις με λειτουργίες άλλων εταιρειών, που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων, την ενίσχυση των επιχειρήσεων και την οργανωτική ανάπτυξη.
 10. Διαχείριση των εξωτερικών δραστηριοτήτων εμπορικής αντιπροσωπείας του τηλεμάρκετινγκ και της έρευνας.
 11. Κατάρτιση και απόκτηση σχετικών γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Κλίμακα και δείκτες εδάφους: Βασική προιοντική σειρά τεσσάρων μηχανημάτων ABC κλίμακας τιμών από 50 έως 250€
Τομείς-στόχοι: Όλες οι μεγάλες πολλαπλών ιστοσελίδων οργανώσεις, που έχουν πάνω από 1000 υπαλλήλους. Προοπτική δημιουργίας βάσης δεδομένων, αποτελούμενης από περίπου 10000 διευθυντές μεγάλων επιχειρήσεων. Πελατειακή βάση δεδομένων, αποτελούμενη από περίπου 150 μεγάλους οργανισμούς. Τυπική αξία του λογαριασμού 20-50 χιλιάδες £ ετησίως. Συνολικός δυνητικός λογαριασμός προσωπικών εσόδων 4,5 εκατομμυρίων £. Έδαφος: Ηνωμένο Βασίλειο
 - Ημερομηνία και αναφορά

Τα job descriptions διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τα παραδοσιακά job descriptions(TJD) και τα προσανατολισμένα στα αποτελέσματα job descriptions(ROJD). Τα TJD είναι προσανατολισμένα στα καθήκοντα, παρέχουν δηλαδή μια λίστα εργασιακών καθηκόντων για την κάθε θέση εργασίας. Τα ROJD από την άλλη, περιγράφουν τι κατορθώνει ο εργαζόμενος μέσω των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, δηλαδή τα αποτελέσματα της εργασίας του. Στη συνέχεια, παραθέτουμε, μέσω ενός πίνακα, τις σημαντικότερες διαφορές των δύο κατηγοριών job descriptions που αναφέρθηκαν προηγουμένως:

<u>ROJD</u>	<u>TJD</u>
Περιγράφουν τι κατορθώνει ο εργαζόμενος με την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων, τα αποτελέσματα	Είναι προσανατολισμένα στα καθήκοντα, παρέχουν δηλαδή μια λίστα από εργασιακά καθήκοντα, περιγράφοντας την κάθε εργασία σαν μια φαινομενικά ατέλειωτη λίστα καθηκόντων
Η έμφαση δίνεται στα αποτελέσματα και η ερώτηση που ρωτάται είναι "Τι θα πρέπει αυτός/αυτή να επιτύχει?". Επομένως, είναι απαλλαγμένο από κατεστημένα συμπεριφοράς	Η ερώτηση που ρωτάται είναι "Τι κάνει αυτός/αυτή?", έτσι είναι συνήθως προσανατολισμένο στη "σωστή εργασιακή συμπεριφορά"
Το κρίσιμο μέτρο αξιολόγησης αφορά στο εάν οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να επιτύχουν τα αποτελέσματα που η εταιρεία χρειάζεται, ξεπερνώντας πιθανά εμπόδια ή αξιοποιώντας τις	Τα μέτρα αξιολόγησης επικεντρώνονται αποκλειστικά στα προσόντα και ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Το μέτρο αξιολόγησης αποτελεί η δυνατότητα των

ευκαιρίες που παρουσιάζονται	εργαζομένων να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το αποτέλεσμα.
Βοηθούν στην κατανόηση του πως μια θέση εργασίας ταιριάζει με τους στόχους της επιχείρησης. Οι κύριες αρμοδιότητες βρίσκονται σε οργανωτικές απαιτήσεις και προσδοκίες των επιδόσεων με βάση τα αποτελέσματα. Έχοντας καλύτερη κατανόηση σχετικά με το που η δουλειά τους ταιριάζει με τους στόχους της επιχείρησης, που κατευθύνονται και πως θα μετρηθεί η επιτυχία, οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν περισσότερο στη δουλειά τους, να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις όταν αντιμετωπίζουν μη αναμενόμενες απαιτήσεις και ευκαιρίες και να νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την προσπάθειά τους.	Η λίστα των καθηκόντων δε διευκρινίζει τα αποτελέσματα που δίνουν νόημα στις αρμοδιότητες. Ένα παραδοσιακό job description καθορίζει καθήκοντα προς εκτέλεση, όπως "Καθιέρωσε, σχεδίασε και ανέπτυξε νέα projects και δραστηριότητες". Οι διάφορες δράσεις/δραστηριότητες που συνεπάγεται το κάθε καθήκον, δε διευκρινίζονται περαιτέρω. Ο σκοπός της εκτέλεσης των καθηκόντων αυτών δεν τονίζεται.

Η σύγχρονη τάση, είναι οι επιχειρήσεις να προτιμούν τα job descriptions που είναι προσανατολισμένα στα αποτελέσματα αντί για τα παραδοσιακά. Τα πιο επιτυχημένα job descriptions είναι ζωντανά έγγραφα, τα οποία ενημερώνονται διαρκώς καθώς οι αρμοδιότητες αλλάζουν. Δεν περιορίζουν τους εργαζομένους, αλλά μάλλον τους αναγκάζουν να διευρύνουν τις εμπειρίες τους, να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και την ικανότητα τους να συμβάλλουν εντός της εταιρείας τους. Επιπλέον, θα πρέπει να δίνουν έμφαση στα αναμενόμενα αποτελέσματα της δουλειάς των εργαζομένων και όχι στην περιγραφή των ρόλων και των καθηκόντων, αφού αυτά αλλάζουν διαρκώς. Συνοψίζοντας, το job description δε θα πρέπει να είναι στατικό, αλλά να υποστηρίζει και να ακολουθεί τις δράσεις multi-tasking μέσα σε μια επιχείρηση.

4.2.8.2 Παραδείγματα job descriptions

Στη συνέχεια, θα αναφέρουμε ένα παράδειγμα εφαρμογής job descriptions στις επιχειρήσεις. Το παράδειγμα αυτό αφορά τη λειτουργία περνοφόρου οχήματος. Το συγκεκριμένο job description παραθέτει τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας και έπειτα τις διεργασίες που απαιτούνται στα πλαίσια αυτών των καθηκόντων. Ορισμένες αρμοδιότητες αναφέρονται κάτω από τον τίτλο "Προσόντα".

Περιγραφή εργασίας: Χειριστής περνοφόρου οχήματος

Αναφορές προς: Υπεύθυνος Αποθήκης

Εποπτεύει: Κανένας

Ο χειριστής περνοφόρου οχήματος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία ενός περνοφόρου οχήματος, δηλαδή τη μετακίνηση, τον εντοπισμό, τη μετατόπιση και τη μέτρηση του εμπορεύματος. Ο χειριστής είναι

αρμόδιος για την ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία του οχήματος και ενδέχεται επίσης να χρειαστεί να εκτελέσει καθήκοντα πραγματοποίησης και ελέγχου παραγγελίας.

Λήψη/Αποταμίευση: Ξεφορτώστε τα εισερχόμενα φορτία με ασφάλεια και μετακινήστε τα προϊόντα σε χώρους αποθήκευσης. Στοιβάξτε και αποθηκεύστε αποτελεσματικά το εμπόρευμα στις κατάλληλες περιοχές.

Ποιότητα: Βεβαιωθείτε πως οι εισερχόμενες και εξερχόμενες αποστολές είναι ακριβείς και χωρίς ζημιές. Αναφέρετε τυχόν διακυμάνσεις στην ποιότητα.

Συλλογή παραγγελιών: Τραβήξτε και προετοιμάστε τα προϊόντα για αποστολή, εξασφαλίζοντας ότι ο ακριβής αριθμός και είδος του προϊόντος έχει φορτωθεί και αποσταλεί. Εκτελέστε καθήκοντα picking με αποτελεσματικό τρόπο, που πληροί τα πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών.

Φόρτωση: Μετακινήστε αποτελεσματικά τα προϊόντα από τους χώρους τοποθέτησης και αποθήκευσης σε σιδηροδρομικά αυτοκίνητα(rail cars) ή ρυμουλκούμενα(trailers).

Εξοπλισμός: Φορτώστε, ξεφορτώστε, μετακινήστε, στοιβάξτε και τοποθετήστε προϊόντα και υλικά, χρησιμοποιώντας περνοφόρο, φορτηγό σφικτήρα ή άλλα οχήματα. Χρησιμοποιήστε εξοπλισμό ραδιοσυχνότητας για τη συλλογή, την παραλαβή, την αποταμίευση και τις λειτουργίες φορτίου, όπως απαιτείται. Συντηρήστε τον εξοπλισμό και τα υλικά της εγκατάστασης με ένα τακτοποιημένο, καθαρό και μεθοδικό τρόπο. Σε καθημερινή βάση επιθεωρήστε και εκτελέστε μικρές εργασίες συντήρησης στο περνοφόρο ή σε άλλο εξοπλισμό. Λειτουργήστε το σύνολο του εξοπλισμού με έναν ασφαλή και αποτελεσματικό τρόπο, ακολουθώντας προβλεπόμενες μεθόδους εργασίας.

Απόθεμα: Κρατήστε κατάλληλα αρχεία και εκθέσεις για να μπορέσετε να εγγυηθείτε ότι ο αυστηρός έλεγχος των αποθεμάτων και η ασφάλεια διατηρούνται. Εξασφαλίστε σωστή περιστροφή των αποθεμάτων.

Ασφάλεια και υγιεινή: Διατηρήστε έναν καθαρό, ομαλό και τακτοποιημένο χώρο εργασίας. Βοηθήστε στη διατήρηση της ασφάλειας της αποθήκης. Εκτελέστε τις εργασίες με τρόπο που να προωθεί την ασφάλεια. Συμμορφωθείτε με τα πρότυπα ασφάλειας OSHA και MSDS.

Συντήρηση: Εκτελέστε ο ίδιος ή συμβάλετε στη συντήρηση κτιρίων, εδαφών και εξοπλισμού, όπως απαιτείται.

Προσόντα:

A. Εκπαίδευση(επιθυμητό επίπεδο):

- Σχολή Grammar Επαγγελματική σχολή Γυμνάσιο Κολλέγιο μερικής φοίτησης
 Κολλέγιο

B. Εμπειρία(το ελάχιστο επίπεδο άμεσης εμπειρίας σε παρόμοια θέση):

- Καμία 1-6 μήνες 6-12 μήνες 1-3 χρόνια 3-5 χρόνια Πάνω από 5 χρόνια

- C. Γνώση/Εμπειρία/Δεξιότητες: Από τον χειριστή περονοφόρου οχήματος απαιτείται η επιτυχής ολοκλήρωση ενός προγράμματος κατάρτισης σχετικά με τα περονοφόρα. Απαιτείται επίσης η εξοικείωση με το χειρισμό υλικών και τον εξοπλισμό ραδιοσυχνοτήτων.

Αυτή η περιγραφή θέσης εργασίας αντικατοπτρίζει την τρέχουσα ανάθεση βασικών λειτουργιών και δεν προορίζεται να είναι all-inclusive. Καθήκοντα και αρμοδιότητες μπορούν να ανατεθούν και να επανατεθούν σε αυτή τη δουλειά ανά πάσα στιγμή, ενώ ενδέχεται να τροποποιηθούν για να εξυπηρετήσουν κάποιο άτομο με αναπηρία ή και για άλλους λόγους.

Έπειτα, για την ίδια θέση εργασίας θα αναφερθούμε στο job summary. Η σύνοψη εργασίας ξαναγράφει την περιγραφή εργασίας προκειμένου να επικεντρωθεί στις ικανότητες(KSA's). Σε αυτήν περιγράφονται τα αποτελέσματα της εργασίας, τα καθήκοντα και οι κρίσιμες δεξιότητες που απαιτούνται.

Περίληψη εργασίας: Χειριστής περονοφόρου οχήματος

Ο χειριστής περονοφόρου οχήματος είναι υπεύθυνος για τη χρήση περονοφόρου, φορτηγού σφιγκτήρα(clump track), ή άλλου εξοπλισμού με σκοπό τη φόρτωση, εκφόρτωση, μετακίνηση, στοίβαξη και μέτρηση προϊόντων και υλικών. Χρησιμοποιεί εξοπλισμό ραδιοσυχνοτήτων για τη συλλογή, παραλαβή και αποταμίευση των προϊόντων και υλικών, όπως απαιτείται.

Ο χειριστής είναι αρμόδιος για την ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία του οχήματος και ίσως χρειαστεί να εκτελέσει καθήκοντα πραγματοποίησης και ελέγχου παραγγελίας.

Αποτελέσματα εργασίας/Καθήκοντα

1. Έγκαιρες αποστολές: Τραβήξτε και προετοιμάστε τα προϊόντα προς αποστολή, όπως έχει προγραμματιστεί.

2. Ασφαλής χώρος εργασίας: Συντηρήστε τον εξοπλισμό και τα υλικά της εγκατάστασης με ένα τακτοποιημένο, καθαρό και μεθοδικό τρόπο. Λειτουργήστε το σύνολο του εξοπλισμού με έναν ασφαλή και αποτελεσματικό τρόπο, ακολουθώντας τις προβλεπόμενες μεθόδους εργασίας. Συμμορφωθείτε με τα πρότυπα ασφάλειας OSHA και MSDS. Φορτώστε και ξεφόρτωσε τις αποστολές με ασφάλεια.

3. Ικανοποιημένοι πελάτες: Εκτελέστε καθήκοντα picking

Δεξιότητες που χρησιμοποιούνται

1. Ικανοποίηση προσδοκιών/προτύπων παραγωγής
Διαχείριση αποθεμάτων
Γνώσεις εργασίας
Ευελιξία
Επικοινωνίες
Γνώση πελάτη/αγοράς
Αίσθηση του επείγοντος

2. Ασφάλεια
Ευθύνη
Γνώσεις εργασίας
Χρήση σχετιζόμενου με την εργασία εξοπλισμού
Βελτίωση διεργασιών
Συνεχής μάθηση

3. Ικανοποίηση προσδοκιών/προτύπων παραγωγής

με αποτελεσματικό τρόπο που ικανοποιεί τα πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών.

4. Αποτελεσματικός χώρος εργασίας: Στοιβάξτε και αποθηκεύστε αποτελεσματικά το εμπόρευμα στις κατάλληλες περιοχές. Μετακινήστε αποτελεσματικά τα προϊόντα, όπως απαιτείται. Σε καθημερινή βάση επιθεωρήστε και εκτελέστε μικρές εργασίες συντήρησης στο περνοφόρο ή σε άλλο εξοπλισμό. Χρησιμοποιήστε εξοπλισμό ραδιοσυχνοτήτων, όπως απαιτείται.

5. Ακριβείς συναλλαγές: Βεβαιωθείτε πως οι εισερχόμενες και εξερχόμενες αποστολές είναι ακριβείς και χωρίς ζημιές. Αναφέρετε τυχόν διακυμάνσεις στην ποιότητα.

6. Μετρήσεις παραγωγικότητας: Εξασφαλίστε σωστή περιστροφή των αποθεμάτων. Κρατήστε κατάλληλα αρχεία και εκθέσεις για να μπορέσετε να εγγυηθείτε ότι ο αυστηρός έλεγχος των αποθεμάτων και η ασφάλεια διατηρούνται.

Ακρίβεια
Ανεξάρτητη σκέψη
Γνώση πελάτη/αγοράς
Αίσθηση του επείγοντος

4. Διαχείριση αποθεμάτων
Ομαδική εργασία
Διαχείριση χρόνου

Γνώσεις εργασίας
Γνώσεις συστημάτων/τεχνολογιών
Γνώση διαδικασιών
Εταιρική γνώση
Συνεχής μάθηση

5. Διαχείριση αποθεμάτων
Ευθύνη
Γνώσεις εργασίας
Ακρίβεια
Γνώση διαδικασιών

6. Ικανοποίηση προσδοκιών/προτύπων παραγωγής
Ομαδική εργασία
Διαχείριση χρόνου
Ευελιξία
Επικοινωνίες
Ανεξάρτητη σκέψη
Εταιρική γνώση

4.2.9 Παραδείγματα εφαρμογής

4.2.9.1 Ξένες εταιρείες

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την εφαρμογή προγράμματος multi-skilling από μια πολυεθνική επιχείρηση με μεγάλη αυτόνομη Διεύθυνση Παραγωγής και Συντήρησης, που περιλαμβάνει τέσσερις διακριτές εγκαταστάσεις-εργοστάσια.

Η εν λόγω επιχείρηση αντιμετώπιζε το εξής πρόβλημα: Η προμήθεια και εγκατάσταση νέου σύγχρονου εξοπλισμού μηχανημάτων παραγωγής υψηλής αξιοπιστίας, είχε ως αποτέλεσμα τη μεγάλη μείωση του ειδικευμένου εργατοτεχνικού προσωπικού παραγωγής και συντήρησης. Το υφιστάμενο προσωπικό δεν είχε τις απαιτούμενες ευκαιρίες για rotation μεταξύ των θέσεων παραγωγής και συντήρησης, εξαιτίας της υπεργολαβικής ανάθεσης των υπηρεσιών υποστήριξης της εταιρείας σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, το υφιστάμενο προσωπικό να μη διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις, έτσι ώστε ο καινούργιος εξοπλισμός να μπορεί να ενσωματωθεί επιτυχώς στην υπόλοιπη γραμμή παραγωγής και να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά. Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση έπρεπε να αξιοποιήσει το υφιστάμενο προσωπικό χορηγώντας του την απαραίτητη εκπαίδευση, προκειμένου να αποκτήσει την πολυειδίκευση που απαιτούσε η αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση του νέου εξοπλισμού.

Η επιχείρηση προκειμένου να δημιουργήσει και να αξιοποιήσει πολυειδικευμένους εργαζόμενους, προέβη στις εξής ενέργειες:

- ✓ Ανέπτυξε μήτρα απαιτήτων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων ανά θέση εργασίας(master jobs matrix)
- ✓ Επικαιροποίησε την παραπάνω μήτρα δεξιοτήτων λαμβάνοντας υπόψη τα job descriptions, για να διαμορφωθεί το απαραίτητο πλαίσιο ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο θα επέτρεπε στους υπαλλήλους να εκπαιδούνται σε αντικείμενα έξω από τα στενά όρια του job description τους με βάση τα πρότυπα ποιότητας.
- ✓ Αξιοποίησε τη βάση δεδομένων της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού, για να εντοπίσει το κατάλληλο τεχνικό προσωπικό για τη συντήρηση, που διέθετε την απαιτούμενη πείρα και ικανότητες προκειμένου να συμβάλει στην εφαρμογή προγράμματος multi-skilling για το υπάρχον εργατικό δυναμικό.
- ✓ Σχεδίασε ευέλικτα προγράμματα κατάρτισης, τα οποία προέβλεπαν:
 - ✚ Ενδοεταιρική κατάρτιση με τη συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικές εγκαταστάσεις(inter-disciplinary cross training)
 - ✚ Ευθυγράμμιση των ικανοτήτων, γνώσεων και πείρας για το επιλεγμένο προσωπικό, με τους υπόλοιπους να λαμβάνουν εκ των υστέρων τη σχετική υποχρεωτική εκπαίδευση
 - ✚ Κάλυψη όλων των απαραίτητων λειτουργιών/δραστηριοτήτων, προκειμένου να ολοκληρωθεί το competency matrix
 - ✚ Υποστήριξη των εκτιμώμενων μελλοντικών αναγκών σε τεχνική υποστήριξη

- ✓ Διεξήγαγε μελέτες ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε δραστηριότητα εντός κάθε εργασίας

Το αποτέλεσμα της εφαρμογής ενός τέτοιου προγράμματος, ήταν η δημιουργία πολυειδικευμένων εργαζομένων, ικανών να καλύψουν διαφορετικές ανάγκες σε διαφορετικές θέσεις εργασίας και ανάγκες που απορρέουν από διαφορετικές απαιτήσεις του εξοπλισμού.

Ένα ακόμα παράδειγμα εφαρμογής του multi-tasking, αποτελεί η Volkswagen στη Νότια Αφρική.

Οι κοινωνικό-πολιτικές και οικονομικές αλλαγές που έλαβαν χώρα από τις γενικές εκλογές του 1994 στη Νότια Αφρική έδωσαν το έναυσμα για αλλαγές στην αγορά εργασίας. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές αποτέλεσαν τις κινητήριες δυνάμεις για ένα πιο ευέλικτο και ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό. Γίνεται όλο και πιο φανερό, ότι η υιοθέτηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής σε οποιοδήποτε οικονομικό τομέα ή οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπινους πόρους που αυτό διαθέτει. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να επιτύχουν υψηλή ποιότητα σε χαμηλό κόστος. Ο καλύτερος τρόπος για να αυξηθεί η ευελιξία είναι η εκπαίδευση του προσωπικού εκτός από την τεχνολογία και τα οργανωτικά συστήματα. Η ανάγκη για κατάρτιση των εργαζομένων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Η αύξηση αυτή συνδέεται άμεσα με τη ραγδαία εξελισσόμενη χρήση της τεχνολογίας την κοινωνία γενικότερα και στις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία ειδικότερα. Οι managers αρχίζουν να αναγνωρίζουν ότι η μάθηση είναι μια δια βίου προσπάθεια και η κατάρτιση των εργαζομένων έχει θετικό αντίκτυπο στην επαγγελματική ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και τη συνολική κερδοφορία.

Όλα τα παραπάνω οδήγησαν στο ακόλουθο ερώτημα, που αποτελεί και το κύριο πρόβλημα της έρευνας:

Ποια είναι η επίδραση του προγράμματος κατάρτισης multi-skilling στο περιβάλλον παραγωγής του βαφείου και στους εργαζόμενους του στην Volkswagen Νότιας Αφρικής?

Προκειμένου να αναπτυχθεί μια στρατηγική έρευνας για την αντιμετώπιση και την επίλυση του κυρίου προβλήματος, εντοπίστηκαν και καταγράφηκαν τα ακόλουθα υπο-προβλήματα:

1. Τι αποκαλύπτει η βιβλιογραφία για τον αντίκτυπο του multi-skilling στο περιβάλλον παραγωγής και τους εργαζόμενους?
2. Ποια είναι η γνώμη των εργαζομένων και της διοίκησης για το multi-skilling στη Volkswagen Νότιας Αφρικής?
3. Ποια είναι τα όρια της multi-skilling κατάρτισης στη Volkswagen Νότιας Αφρικής?

Κατά τη διάρκεια των ετήσιων μισθολογικών διαπραγματεύσεων της περιόδου 1993-1994, η Εθνική Ένωση Εργαζομένων στη Μεταλλουργία της Νότιας Αφρικής (NUMSA) υπέβαλλε αίτημα για μισθούς με βάση τις ικανότητες. Η συμφωνία που επιτεύχθηκε μεταξύ NUMSA, τους εργαζόμενους στη σιδηρουργία και χαλυβουργία Νοτίου Αφρικής και των εργοδοτών στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, έθεσε σε κίνηση την ανάπτυξη του multi-skilling. Όλες οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνταν για το multi-skilling στην αυτοκινητοβιομηχανία συμφωνήθηκαν σε εθνικό επίπεδο.

Η Αναγνώριση της Συμφωνίας Υλοποίησης προ-μάθησης της VWSA, με ημερομηνία 16 Ιουνίου 1996, χρησιμοποιήθηκε ως κατευθυντήρια γραμμή για τη διαμόρφωση του προγράμματος multi-skilling στη VWSA. Στο πρόγραμμα συμμετείχαν μόνο εργαζόμενοι που βρίσκονταν στις τάξεις 1-4. Αυτό το σύστημα ταξινόμησης συμφωνήθηκε στο Εθνικό Φόρουμ Διαπραγματεύσεων(NBF). Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα δεξιοτήτων στο πρόγραμμα και σε κάθε επίπεδο υπάρχουν τρεις διαφορετικές κατηγορίες της μάθησης. Καθώς τα άτομα εκπαιδεύονται σε κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες μάθησης, μαζεύουν μονάδες. Μόλις οι εργαζόμενοι μαζέψουν τον απαιτούμενο αριθμό μονάδων σε κάθε κατηγορία μάθησης, μετακινούνται προς τα πάνω στο επόμενο επίπεδο και βρίσκονται ως εκ τούτου σε μια πορεία σταδιοδρομίας.

Η Volkswagen εφάρμοσε το multi-skilling, επειδή είχε ως στόχο να γίνει μια παγκόσμια κλάσης εταιρεία. Για να γίνει εταιρεία παγκόσμια κλάσης, έπρεπε να διαθέτει καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους που να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς. Οι εργαζόμενοι επωφελούνταν, αφού δεν είναι πλέον εγκλωβισμένοι στο παλιό σύστημα ταξινόμησης, αλλά είναι σε θέση να συνεχίσουν την ανοδική πορεία τους στην ιεραρχία μέσω της καλύτερης εκπαίδευσης που λαμβάνουν.

Ακολουθεί μια περιγραφή της διαδικασίας που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση του multi-skilling στο VWSA:

Το πρόγραμμα multi-skilling ξεκίνησε στην VWSA τον Μάρτιο του 1996. Το πρώτο βήμα ήταν ο καθορισμός των δεξιοτήτων που κάθε εργαζόμενος κατείχε τη στιγμή που γινόταν η έρευνα. Το βήμα αυτό ονομάστηκε Αναγνώριση Προγενέστερης Μάθησης(RPL). Κάθε ρεύμα μέσα στην εταιρεία έχει μια λίστα με τεχνικές δεξιότητες που ασκούνται σε αυτόν τον τομέα. Αυτές οι δεξιότητες, καθώς και το επίπεδο της ικανότητας για κάθε δεξιότητα(το πρότυπο με το οποίο ο εργαζόμενος αναμένεται να εκτελέσει τη δεξιότητα) είχαν συμφωνηθεί κατά το Διοικητικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στη Βιομηχανία Κατασκευής Αυτοκινήτων(AMIETB). Κάθε εργαζόμενος από τις τάξεις 1-4 αξιολογούνταν βάσει του καταλόγου των τεχνικών δεξιοτήτων σε αυτό το ρεύμα και έπαιρνε μονάδες για εκείνες τις δεξιότητες στις οποίες ήταν ικανός. Αυτό ονομαζόταν "RPL στιγμιότυπο". Το "RPL στιγμιότυπο" ήταν μια άσκηση μιας χρήσεως και είχε ως σκοπό να θέσει τους εργαζόμενους στο σημείο εκκίνησης της σταδιοδρομίας τους, καθώς και να καθορίσει ενδεχόμενες απαιτήσεις περαιτέρω κατάρτισης.

Η διαδικασία ολοκληρώθηκε στα τέλη του 1996. Σε κάθε ρεύμα διορίστηκε μια συμβουλευτική επιτροπή για να επιλύσει τα προβλήματα που υπήρχαν. Η συμβουλευτική επιτροπή διαχειριζόταν τη δουλειά των RPL ομάδων, οι οποίες αποτελούνταν από τον οικονομό του καταστήματος της περιοχής, τον εκπαιδευτή τεχνικών δεξιοτήτων και τον επιβλέπων. Η ομάδα αυτή αξιολογούσε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

Για την απάντηση στο κύριο ερώτημα της έρευνας(**Ποια είναι η επίδραση του προγράμματος κατάρτισης multi-skilling στο περιβάλλον παραγωγής του βαφείου και στους εργαζόμενους του στην Volkswagen Νότιας Αφρικής?**), μοιράστηκε ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους της εταιρείας από το οποίο προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων(63%) απάντησαν ότι το πρόγραμμα multi-skilling έχει την υποστήριξη των ανώτερων στελεχών της διοίκησης
- Το 58% των ερωτηθέντων συμφώνησε ότι το πρόγραμμα τονίζει αποτελεσματικά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του κάθε εργαζομένου
- Συνολικά, υπήρξε γενική συναίνεση(81%) ότι το πρόγραμμα διευκολύνει την αναγνώριση των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων.

- Ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων(79%) συμφώνησαν ότι το πρόγραμμα παρέχει κίνητρα για έναν εργαζόμενο να βελτιώσει τις επιδόσεις του.
- Υπήρξε ευρύτατη συμφωνία(92%) ότι το πρόγραμμα υπογραμμίζει τους σχετιζόμενους με την ποιότητα στόχους και βελτιώνει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα
- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων(67%) ότι το πρόγραμμα προάγει μεγαλύτερη ασφάλεια στην απασχόληση, ενισχύει τα κίνητρα(73%) και την εργασιακή ικανοποίηση(64%)
- Το 64% των ερωτηθέντων απάντησε ότι το πρόγραμμα επιτρέπει στην εταιρεία να ανταποκρίνεται με μεγαλύτερη ευελιξία στις μελλοντικές αλλαγές.
- Οι ερωτηθέντες χωρίστηκαν ισομερώς στην άποψη ότι το πρόγραμμα έχει οδηγήσει σε μείωση της εποπτείας του προσωπικού, καθώς και των έμμεσων εργατικών κοστών
- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων(56%) συμφώνησαν ότι το πρόγραμμα συμβάλλει στην εφαρμογή του job rotation
- Υπήρξε μια γενικότερη συμφωνία(70%) ότι το πρόγραμμα έχει κάνει τους εργαζομένους περισσότερο employable
- Οι ερωτηθέντες χωρίστηκαν ισομερώς στην άποψη ότι οι εργαζόμενοι αποχωρούν από την εταιρεία με μεγαλύτερη ευκολία εξαιτίας του προγράμματος multi-skilling.

4.2.10 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- (Luanne Kelchner and Demand Media, 2012), "The Advantages of Multi-Skilled Labor", <http://smallbusiness.chron.com/advantages-multiskilled-labor-18280.html>, [accessed: 24/04/2015]
- Bos, M.(1999), "The Multi-skill Effort", <http://www.maintenanceresources.com/referencelibrary/ezine/multiskill.html>, [accessed: 24/04/2015]
- Greenstreet Berman Ltd.(2001), "Development of a multiskilling life cycle model", http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2001/crr01328.pdf, [accessed: 24/04/2015]
- ΣΕΒ (2012), "ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ", http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2013/12/3.-%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82-%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE%CF%82_%CE%88%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82.pdf, [accessed: 25/04/2015]
- ΣΕΒ (2012), "ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ", http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/ΥΛΙΚΟ-PYLWNA-1_3_-last_1.pdf, [accessed: 25/04/2015]
- Heathfield, S.(2011), "5 Positives and 5 Negatives about Job Descriptions", http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job_description.htm, [accessed: 25/04/2015]
- Chapman, A.(2007), "Job Descriptions", <http://www.businessballs.com/jobdescription.htm>, [accessed: 25/04/2015]
- Click4it(2012), "Results-Oriented Job Description", http://www.click4it.org/index.php/Results-Oriented_Job_Description, [accessed: 25/04/2015]

- Βασιλειάδης, Λ.(2015),”Ανάληψη πολλαπλών, νέων ή συνθετότερων καθηκόντων (Multitasking, Polyvalence)”, Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα

4.3 ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

4.3.1 Εισαγωγή

Ο κόσμος στον οποίο ζούμε είναι δυναμικός, δηλαδή αλλάζει από καιρό σε καιρό. Αυτό που ήταν αποδεκτό χθες μπορεί σήμερα να μην είναι. Οι μέθοδοι που υιοθετήθηκαν για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων κατά το παρελθόν, πιθανόν να μην μπορούν να εφαρμοστούν για την επίλυση σύγχρονων προβλημάτων και ζητημάτων. Αυτό έχει ως συνέπεια, όλοι να πρέπει να προφτάσουν ένα γρήγορα κινούμενο τρένο. Οι εργαζόμενοι, εξάλλου, πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με την πιο σύγχρονη τεχνολογία που θα τους κάνει περισσότερο αποτελεσματικούς στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση έγινε περισσότερο ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, εν μέρει ως αποτέλεσμα της τεχνολογικής προόδου, η οποία οδήγησε πολλές βιομηχανίες να εξαρτώνται από εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας. Επιπλέον, η εταιρική συρρίκνωση που έλαβε χώρα τις δεκαετίες 1980 και 1990, επέτεινε την ανάγκη των εργαζομένων να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες τους, προκειμένου να διατηρήσουν τις θέσεις τους ή να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά για καινούργιες.

Η συνεχιζόμενη κατάρτιση περιλαμβάνει τυπική, μη τυπική και άτυπη κατάρτιση. Οι εργαζόμενοι, μπορεί να αποκτήσουν πρόσθετες γνώσεις μέσω επισήμων προγραμμάτων και επικεντρώνονται σε μαθήματα επαγγελματικής ανάπτυξης με στόχο τον εμπλουτισμό των προσωπικών δεξιοτήτων σε ανεπίσημα περιβάλλοντα. Σε γενικές γραμμές, η συνεχής κατάρτιση αναφέρεται σε μαθήματα και σεμινάρια που εστιάζουν στις, σχετικές με την εργασία, δεξιότητες και γνώσεις.

4.3.2 Τι είναι Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση?

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση ορίζεται ως η απόκτηση ή βελτίωση των, σχετιζόμενων με την εργασία, δεξιοτήτων των ανθρώπων που ανήκουν ήδη στο εργατικό δυναμικό. Αποτελεί συνιστώσα της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ απορρέει από την επιχειρησιακή στρατηγική και στόχους και είναι άμεσα συνδεδεμένη με το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης του οργανισμού.

Στη συνέχεια, θα επιχειρήσουμε να εξηγήσουμε τον όρο “δεξιότητες”. Γενικά, δεξιότητα είναι η δυνατότητα του ατόμου να επιτυγχάνει συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα, με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, μέσα και χρόνο, αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις εμπειρίες που έχει αποκτήσει. Οι δεξιότητες διακρίνονται σε:

- **Γενικές**, όπως ηγεσία, ομαδικότητα, επικοινωνία
- **Ειδικές**, όπως Η/Υ, λογιστικά πρότυπα

Ένας ακόμα διαχωρισμός των δεξιοτήτων είναι ο ακόλουθος:

- **Νοητικές**, όπως λογική, διαίσθηση
- **Πρακτικές**, όπως ηλεκτροσυγκολλήσεις, χρήση περνοφόρων

Η επαγγελματική κατάρτιση απαιτεί εκπαίδευση τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς εκπαιδευτές για κάλυψη διαφορετικών αναγκών (κυρίως εξειδικευμένη γνώση για το top management από εξωτερικές πηγές και τεχνογνωσία και εμπειρίες, μεγάλο τμήμα των οποίων καλύπτεται εσωτερικά για τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα). Οι εσωτερικές εκπαιδεύσεις έχουν ως στόχο τους την κατάρτιση των εκπαιδευόμενων, για αυτό είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός προγράμματος που είναι σχεδιασμένο για την κάλυψη των πραγματικών αναγκών των εργαζομένων στους οποίους απευθύνονται. Έτσι λοιπόν, οι εταιρείες προχωρούν σε προγράμματα που απευθύνονται σε αυτές (tailor made).

Ενώ η προώθηση της τεχνολογίας έπαιξε σημαντικό ρόλο στη δημιουργία της ανάγκης για συνεχιζόμενη εκπαίδευση, δημιούργησε επίσης νέες προοπτικές για την παροχή της στους εργαζομένους. Το Internet, για παράδειγμα, διευκόλυνε την ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων, επιτρέποντας στους επαγγελματίες να εκπαιδεύονται στα σπίτια τους, όποτε αυτό ήταν βολικό, ανακουφίζοντας έτσι τα προβλήματα που προέκυπταν από τις μετακινήσεις και τον περιορισμένο χρόνο, που συνεπάγονταν οι παραδοσιακές μέθοδοι μάθησης. Τα πανεπιστήμια, οι επαγγελματικές ενώσεις και οργανώσεις, οι επιχειρήσεις και γενικά το μεγαλύτερο μέρος των οργανισμών, δημιούργησαν διαδικτυακές τάξεις ή ιστοσελίδες που παρέχουν ακουστικές και οπτικές οδηγίες σε τομείς όπως η ασφάλιση, η λογιστική, η μεσιτική και το λογισμικό Η/Υ.

Η κατάρτιση απευθύνεται τόσο στα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης όσο και στα ανώτερα. Η εκπαίδευση σε κατώτερες ιεραρχικά βαθμίδες συνδέεται με πρακτικά θέματα σε αντίθεση με τα ανώτερα επίπεδα που είναι συνδεδεμένα, κυρίως, με θέματα δεξιοτήτων (soft skills). Στα ανώτερα επίπεδα, η εκπαίδευση ωφελεί να είναι εξατομικευμένη, προκειμένου να είναι "to the point", κάτι το οποίο δε χρειάζεται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, στα οποία συναντούμε συνήθως ομαδικά σεμινάρια εκπαίδευσης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί η δυσκολία επιτυχίας της εκπαίδευσης στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αφού έγκειται στη βελτίωση των soft skills(δημιουργία καλού manager). Για την επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος, είναι απαραίτητη η ύπαρξη συνεχούς coaching μέχρι η εκπαίδευση να αρχίσει να αποδίδει καρπούς.

Συνήθως, τα προγράμματα κατάρτισης που δεν είναι σχεδιασμένα με κάποια δομή ή οργάνωση αποδίδουν απρόβλεπτα αποτελέσματα. Αν και ορισμένα ανεπίσημα προγράμματα μπορεί να οδηγήσουν σε ραγδαίες βελτιώσεις, το πιο πιθανό είναι προκαλέσουν σύγχυση και ανεκπλήρωτες προσδοκίες. Όταν προκύπτουν κενά στην απόδοση, οι επαγγελματίες της κατάρτισης ανταποκρίνονται, προτείνοντας παρεμβάσεις για να λυθεί το πρόβλημα. Ακολουθώντας μια επίσημη διαδικασία ανάπτυξης, παράγονται δομημένα υλικά που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να επιτύχουν τους μαθησιακούς στόχους τους με έναν οργανωμένο τρόπο. Η υιοθέτηση μιας καλά σχεδιασμένης και δομημένης προσέγγισης για την κατάρτιση, έχει γίνει σημαντικό ζήτημα για πολλές επιχειρήσεις που προσπαθούν να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης για τους πελάτες.

4.3.3 Γιατί το χρησιμοποιώ?

Ιδανικά, τα προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης ωφελούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζομένους. Οι επιχειρήσεις ενθαρρύνουν τη διαρκή κατάρτιση των εργαζομένων, για να διατηρήσουν ένα πολύ ικανό και ειδικευμένο εργατικό δυναμικό, ένα εργατικό δυναμικό με τις δεξιότητες για να εκτελέσει μια ποικιλία εργασιών ή εργαζόμενους με “διασταυρούμενες” δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι, από την άλλη πλευρά, με τη συμμετοχή τους σε προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης, ενδέχεται να λάβουν προαγωγές, να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά εργασίας ή να γίνουν περισσότερο πολύτιμοι για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων στις εταιρείες έχει οδηγήσει στην ανάγκη οι managers και οι εργαζόμενοι να διαθέτουν περισσότερες ικανότητες, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες και πολλές φορές διαφοροποιημένες απαιτήσεις.

4.3.4 Ιστορική αναδρομή

Η δημιουργία και η εξέλιξη της αγοράς συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης μπορεί να χωριστεί στις ακόλουθες τρεις βασικές περιόδους:

- Την περίοδο της αρχικής συσσώρευσης (1989-1994), κατά την οποία η απουσία κρατικής ρύθμισης ευνόησε την αρχική συσσώρευση κεφαλαίου από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και τις μη κερδοσκοπικές αστικές εταιρείες.
- Την περίοδο της ελεγχόμενης εκκαθάρισης (1995-2004), κατά την οποία εντείνεται η ρυθμιστική παρέμβαση του κράτους, έτσι ώστε να οργανωθεί και να ελεγχθεί ο «ανταγωνισμός» στον κλάδο, αλλά και να οριοθετηθεί η αγορά.
- Την περίοδο της απελευθέρωσης της αγοράς (2005-2013), κατά την οποία προωθήθηκε σταδιακά η «απελευθέρωση» της αγοράς μέσω της άρσης των περιοριστικών ρυθμίσεων που είχαν εισαχθεί έως εκείνη την στιγμή.

4.3.5 Ανάλυση αντικειμένου

4.3.5.1 Είδη κατάρτισης

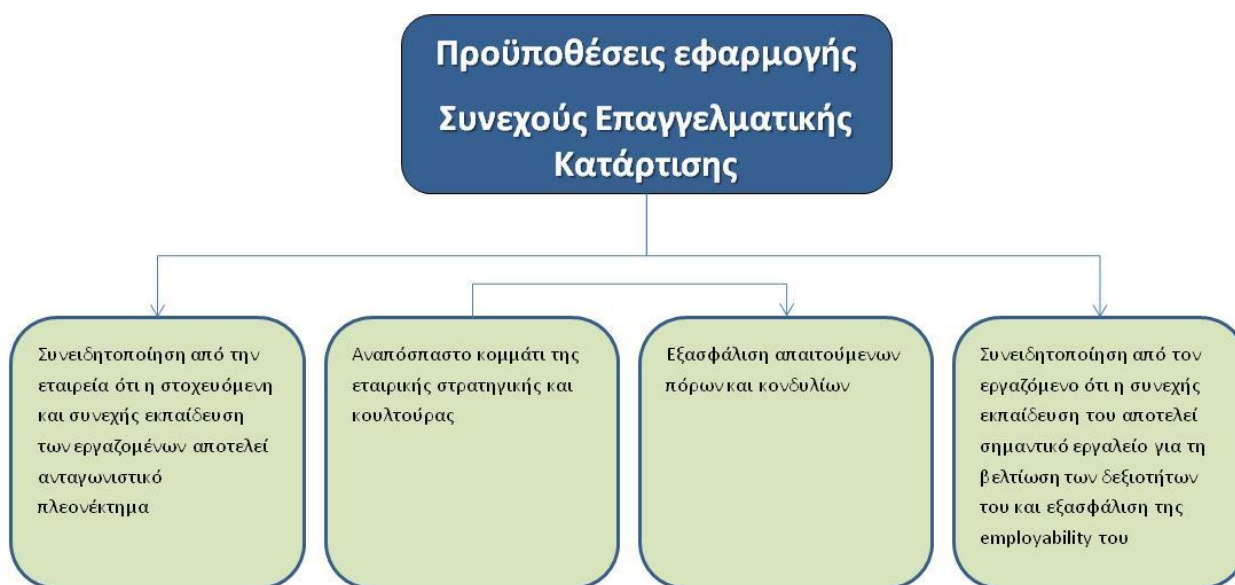
Σύμφωνα με την κλασική τυπολογία των Coombs&Ahmed(1974) για τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι διαδικασίες εκπαίδευσης και μάθησης μπορούν να ενταχθούν στους ακόλουθους τύπους :

- ✚ **Τυπική κατάρτιση:** το ιεραρχικά δομημένο, χρονικά διαβαθμισμένο εκπαιδευτικό σύστημα, από την πρωτοβάθμια εκπαίδευση έως το πανεπιστήμιο, που περιλαμβάνει, πέραν των γενικών ακαδημαϊκών σπουδών, μια ποικιλία εξειδικευμένων προγραμμάτων και οργανισμών για την τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση. Μπορεί να οδηγεί σε τυπική αναγνώριση (δίπλωμα, πιστοποιητικό). Τέτοιου είδους μάθηση είναι εκούσια από την πλευρά του εκπαιδευόμενου.

- ✚ **Μη-τυπική κατάρτιση:** περιλαμβάνει κάθε οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα εκτός του καθιερωμένου εκπαιδευτικού συστήματος, είτε μεμονωμένη είτε ως μέρος μιας ευρύτερης δραστηριότητας, που στοχεύει σε συγκεκριμένο κοινό και βασίζεται σε συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους. Είναι εκούσια από την πλευρά του εκπαιδευομένου.
- ✚ **Άτυπη κατάρτιση:** η δια βίου διαδικασία, όπου το κάθε άτομο αποκτά στάσεις, αξίες, δεξιότητες και γνώσεις από την καθημερινή εμπειρία του και την επίδραση του περιβάλλοντος, από την οικογένεια, τη γειτονιά, την εργασία, την ψυχαγωγία, την αγορά εργασίας, τις βιβλιοθήκες και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Συχνά αναφέρεται με τον όρο «μάθηση μέσω εμπειριών» (experiential learning) και μπορεί ως ένα βαθμό να θεωρηθεί συμπτωματική (accidental). Δεν είναι δομημένη με όρους μαθησιακών στόχων, χρόνου ή με την παροχή βοήθειας στη μάθηση και συνήθως δεν οδηγεί στην τυπική αναγνώριση(δίπλωμα, πιστοποιητικό). Μπορεί να είναι και εκούσια, αλλά τις περισσότερες φορές είναι ακούσια μάθηση.

Η άτυπη μάθηση προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία στους εργαζόμενους σε σχέση με τα άλλα είδη μάθησης, λαμβάνει χώρα μέσα σε ευρύτερο πλαίσιο, συντελείται συνήθως μέσα στον εργασιακό χώρο (on the job training) και αποτελεί συνδυασμό της μάθησης από άλλους και της μάθησης από την προσωπική εμπειρία. Αποκτάται από τους εργαζομένους μέσω της δοκιμής και του λάθους, μέσω της καθημερινής τους δουλειάς και γι' αυτό θεωρείται συμπτωματική (incidental). Μπορεί ακόμα να αποκτήθηκε σταδιακά, μέσα σε διαφορετικά περιβάλλοντα και να έχει προικίσει το άτομο με δεξιότητες/ικανότητες, μη συνειδητοποιημένες από το ίδιο (tacit learning). Οι νέες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, λοιπόν, επιβάλλουν την ανάγκη για δημιουργία μιας συνέχειας μεταξύ των τυπικών και μη τυπικών περιβαλλόντων. Το άτομο αποκτά γνώσεις και δεξιότητες στο πλαίσιο της τυπικής εκπαίδευσης, τις οποίες στη συνέχεια εμπλουτίζει και επικαιροποιεί με την άτυπη μάθηση. Για αυτό είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρισθεί η αξία της άτυπης μάθησης και η συμβολή της στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.

4.3.5.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής



4.3.5.3 SWOT ANALYSIS

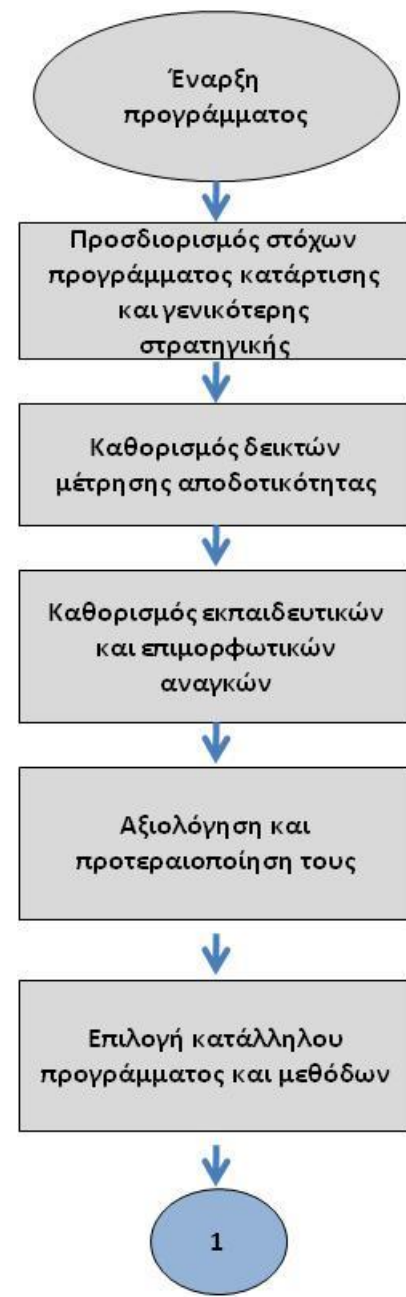
<p><u>Συνεχιζόμενη</u> <u>Επαγγελματική</u> <u>Κατάρτιση</u></p>		<p>Ορισμός: Η απόκτηση ή βελτίωση των, σχετιζόμενων με την εργασία, δεξιοτήτων των ανθρώπων που ανήκουν ήδη στο εργατικό δυναμικό</p>
<p>Strengths:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Καλύτερη κατανόηση των εργαζομένων του σκοπού και των στόχων της θέσης εργασίας τους 2. Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και μείωση των λαθών 3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας, ο εργαζόμενος γίνεται περισσότερο employable. 	<p>Weaknesses:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Οι εργαζόμενοι δεν συνειδητοποιούν την ανάγκη εκπαίδευσής τους 2. Όχι άμεση ανάδειξη αποτελεσμάτων κατάρτισης(6 μήνες-1 χρόνο) 3. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης διακρίνεται σε μεγάλο βαθμό από την υποκειμενικότητα του αξιολογητή, ιδιαίτερα στα soft skills. 	
<p>Opportunities:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Υψηλότερη ανταπόκριση του εργατικού δυναμικού στις άμεσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης 2. Βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών 3. Ανέλιξη στην ιεραρχία της εταιρείας ή μετακίνηση του σε μεγαλύτερη εταιρεία και επίτευξη επαγγελματικών στόχων 	<p>Threats:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Δυσανασχέτηση τους και δημιουργία αρνητικού κλίματος, ιδίως όταν η εκπαίδευση είναι εκτός ωραρίου εργασίας 2. Απαίτηση για άμεση ανάδειξη των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης, και απαξίωση της σε αντίθετη περίπτωση 3. Λανθασμένη αξιολόγηση προγράμματος κατάρτισης, 	

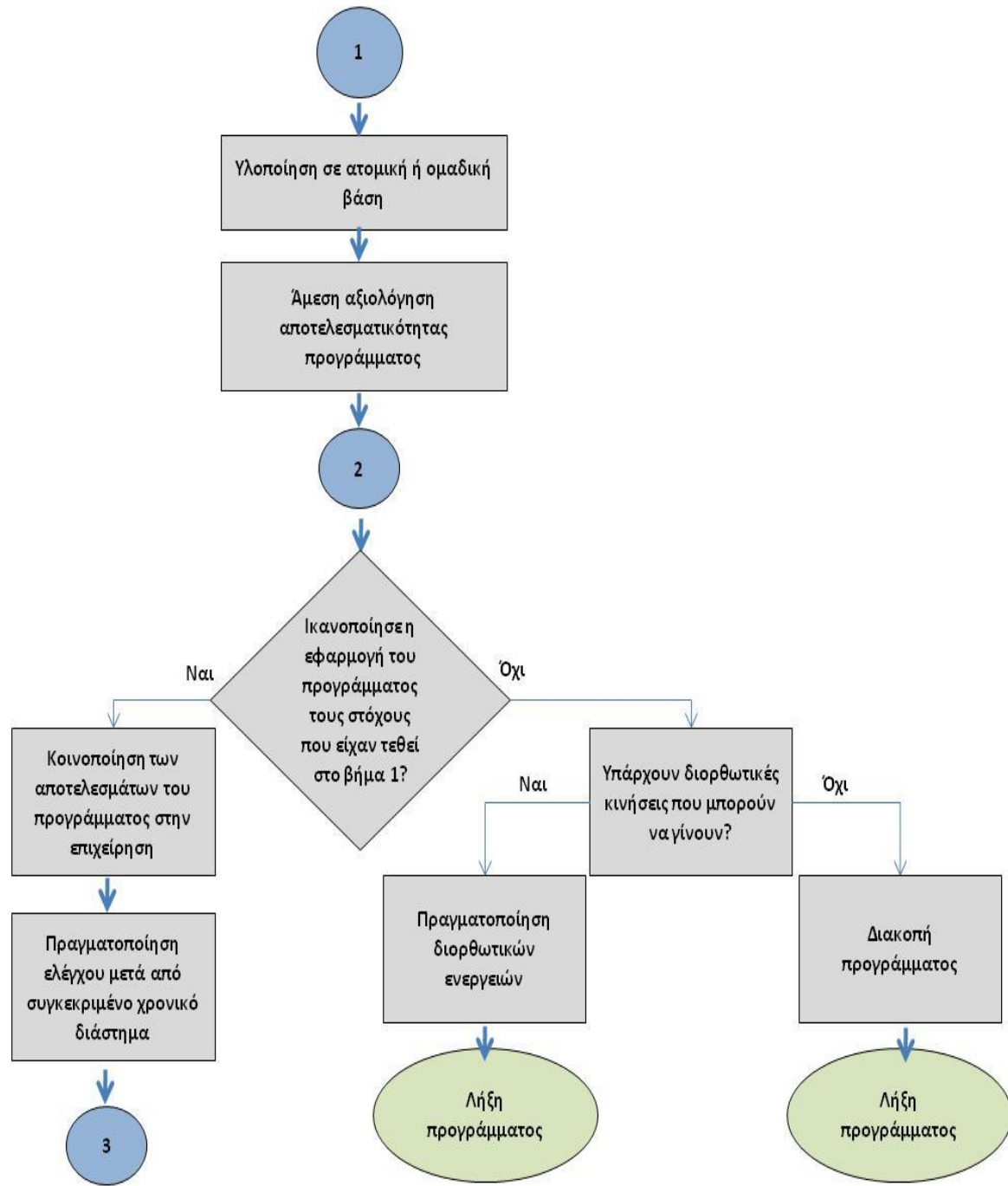
4.3.6 Οφέλη συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης

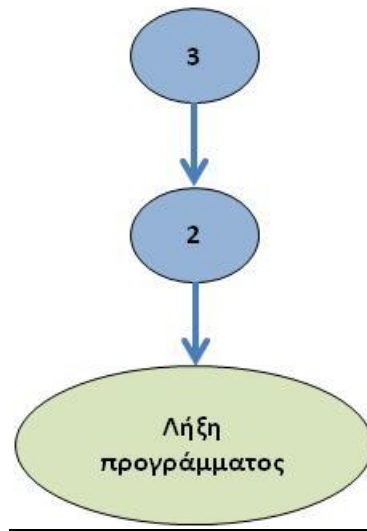
Οφέλη συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης	
Επιχείρηση	Εργαζόμενος
1) Υψηλότερη ανταπόκριση του εργατικού δυναμικού στις άμεσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης	1) Ανέλιξη στην ιεραρχία της εταιρείας και επίτευξη επαγγελματικών στόχων
2) Βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών	2) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας, ο εργαζόμενος γίνεται περισσότερο employable, δηλαδή έχει περισσότερες πιθανότητες να κρατήσει τη δουλειά του ή να βρει κάποια καλύτερη.
3) Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και μείωση των λαθών	3) Καλύτερη κατανόηση του σκοπού και των στόχων της θέσης εργασίας του
4) Επιτυχής κάλυψη κενών θέσεων μετά από αποχωρήσεις στελεχών	4) Ψυχολογικά οφέλη, όπως εκτίμηση της εργασίας του, μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, λιγότερο άγχος και ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών

4.3.7 Μεθοδολογία επαγγελματικής κατάρτισης

4.3.7.1 Βήματα που ακολουθούνται







Στη συνέχεια, θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε και να εξηγήσουμε τα παραπάνω βήματα. Αρχικά, στο βήμα προσδιορισμού των στόχων του προγράμματος και χάραξης της στρατηγικής, η εκπαίδευση που θα παρέχεται στοχεύει στην προσθήκη αξίας τόσο στους εργαζόμενους, αλλά και στην ίδια την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να συμβαδίζει με τα πλάνα και να ενισχύει την ανάπτυξη και των δύο πλευρών. Επίσης, όπως σε κάθε πρόγραμμα που λαμβάνει χώρα εντός της επιχείρησης, είναι σημαντική η εξασφάλιση της υποστήριξης της ηγεσίας και η δέσμευση της προς το εν λόγω πρόγραμμα.

Όσον αφορά τον καθορισμό των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών, βασίζεται στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης για κάθε εργαζόμενο, άρα είναι κρίσιμη η ενεργή συμμετοχή του εργαζόμενου και του προϊστάμενου του στην κατάρτιση του ατομικού σχεδίου βελτίωσης των δεξιοτήτων του. Προκειμένου να αναδειχθούν οι ανάγκες εκπαίδευσης, το τμήμα HR και οι managers της εταιρείας μπορούν να ξεκινήσουν με συνεντεύξεις των εργαζομένων, μέσω των οποίων αναδεικνύονται ειδικευμένες ανάγκες και κενά. Η ανάδειξη των προβλημάτων από τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, ενισχύει την ευκολότερη αποδοχή της εκπαίδευσης από αυτούς και έχει περισσότερες πιθανότητες να στεφτεί με επιτυχία.

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, υπάρχουν δύο ειδών αξιολογήσεις που λαμβάνουν χώρα για ένα πρόγραμμα κατάρτισης εργαζομένων: Το ένα είναι η άμεση αξιολόγηση που γίνεται μετά την υλοποίηση του προγράμματος και το άλλο είναι η μακροχρόνια αξιολόγηση που γίνεται μετά από κάποιο διάστημα και επαναλαμβάνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, συνήθως ανά τρίμηνο ή τετράμηνο. Η μακροχρόνια αξιολόγηση έχει ως στόχο της τη διασφάλιση ότι το πρόγραμμα κατάρτισης συνεχίζει να είναι αποδοτικό για τους εργαζόμενους και να καλύπτει τους στόχους που έχουν τεθεί.

4.3.7.2 Εργαλεία χρήσης εφαρμογής

Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων αποτελεί το μοντέλο 70/20/10, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου σε κάθε νέα θέση εργασίας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό:

- Το 70% της κατάρτισης είναι on the job εμπειρία
- Το 20% της κατάρτισης είναι mentoring/coaching/networking
- Το 10% της κατάρτισης αποτελεί κλασσική κατάρτιση

Ειδικότερα, το 70% επιτυγχάνεται με job rotation, πρακτική σε άλλη χώρα, ειδικά projects και κανονική εργασία σε άλλη χώρα. Σύμφωνα με τους δημιουργούς του μοντέλου, η hands-on εμπειρία είναι η πλέον επωφελής για τους εργαζομένους, διότι τους δίνει τη δυνατότητα να ανακαλύψουν και να βελτιώσουν τις, σχετιζόμενες με την εργασία τους, δεξιότητες, να παίρνουν αποφάσεις, να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και να αλληλεπιδρούν με ανθρώπους μεγάλης επιρροής, όπως προϊσταμένους και μέντορες μέσα στο περιβάλλον εργασίας. Μπορούν επίσης να μάθουν από τα λάθη τους και να λάβουν άμεσο feedback σχετικά με τις επιδόσεις τους.

Το 20% επιτυγχάνεται με coaching, mentoring, feedback, communities of practice και late stage teachers (παλιούς εργαζομένους που συμβουλεύουν και κατευθύνουν τους νεότερους). Η δικτύωση είναι πολύ σημαντική καθώς παράλληλα γίνεται benchmarking, ενώ η ενθάρρυνση και το feedback που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι αποτελούν τα σημαντικότερα οφέλη αυτής της προσέγγισης της μάθησης.

Το 10% επιτυγχάνεται με εκπαίδευση σε τάξη, σύστημα e-learning, βιβλιοθήκες 24/7, ακαδημίες εξωτερικού που προσφέρουν εξειδικευμένη γνώση, learning week και κοινοποίηση βέλτιστων πρακτικών. Το γεγονός ότι μόλις το 10% της βέλτιστης επαγγελματικής ανάπτυξης προέρχεται από επίσημη παραδοσιακή διδασκαλία και άλλες εκπαιδευτικές εκδηλώσεις, συνήθως προκαλεί έκπληξη στους επαγγελματίες της κατάρτισης.

Το μοντέλο δημιουργήθηκε στη δεκαετία του 1980 από τρεις ερευνητές και συγγραφείς (Morgan McCall, Michael M. Lombardo και Robert A. Eichinger) που εργάζονταν στο Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας, ένα μη κερδοσκοπικό εκπαιδευτικό ίδρυμα στο Greensboro, NC. Η δημιουργία του μοντέλου έλαβε χώρα ενώ ερευνούσαν τις βασικές αναπτυξιακές εμπειρίες επιτυχημένων managers.

Το μοντέλο 70/20/10 θεωρείται μεγάλης αξίας ως γενική κατευθυντήρια γραμμή για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα της μάθησης τους και ως πρόγραμμα ανάπτυξης μέσω άλλων δραστηριοτήτων και εισροών. Το μοντέλο εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ευρέως από οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο.

Επιπροσθέτως, έχουμε το πρόγραμμα κατάρτισης on the job (κατάρτιση στην πράξη) το οποίο βοηθάει τους εργοδότες με το κόστος πρόσληψης και κατάρτισης ενός νέου υπαλλήλου. Το πρόγραμμα αυτό δίνει τη δυνατότητα στους εργοδότες να προσλαμβάνουν νέους υπαλλήλους και να τους καταρτίζουν στο χώρο της επιχείρησης, ενώ παρακρατείται ένα ποσοστό των αποδοχών του νέου εργαζόμενου κατά τη διάρκεια της κατάρτισης.

Το on the job πρόγραμμα κατάρτισης είναι ένας σοφός και οικονομικά αποτελεσματικός τρόπος για τη στελέχωση των θέσεων εργασίας με έτοιμους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς υποψηφίους. Είναι διαθέσιμο σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όχι όμως και σε κυβερνητικούς εργοδότες.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα παράδειγμα προγράμματος κατάρτισης on the job από την επιτροπή εργασίας της Virginia:



INVOICE
 WIA/TAA On-The-Job Training (OJT)
 LWIA Area:
 TAA Office:
 Petition Number: TA-W Contract Number:

Invoice Date:

Please Mail Invoice To: Virginia Employment Commission Case Manager:

Trainee Name: Address: City: State: Zip: Phone Number: Cell Number: Email: SSN:	Company Name: Address: City: State: Zip: Phone Number: Cell Number: Email: Federal Employer Identification Number (FEIN):
---	---

Time Sheet Information

Please Attach verification of hours worked (e.g. Time Sheet)

NOTE: Reimbursable Weekly Hours Worked cannot include overtime hours as defined by the employer

From/To (Enter the beginning and ending of work week)	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Weekly Hours Worked
to								
to								
to								
to								
to								
Total Hours Worked During Period:								

OJT Reimbursement Information

a. Starting Wage Per Master Agreement: \$ x (Total Hours Worked During Period) = \$ (Gross Paid)
b. Gross Paid From Line (a) \$ x 50% or Flat Training Fee of \$ = \$ (Reimbursement Due Employer)
c. Tool Cost for This Month: \$ x % = \$ (May include tools, Equipment, and Uniforms. Please List All Tools:
d. Classroom Training Cost for This Month (Tuition/Books): \$ x 100% = \$ Schedule Attached? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Total Training Reimbursement Due Employer: \$ (Sum of b + c + d)
<i>I hereby certify that the actual expenditures reported on this OJT invoice are taken from the books/payroll of: _____ (Company Name). Such expenditures have been valid and consistent with the terms of the OJT Master Agreement.</i>

 Employer Signature Print Name Title Date

Office Use Only: _____

Date Received: _____ Reviewed for Accuracy by Case Manager: Yes No

Case Manager Signature: _____ Date: _____

Ένα άλλο σημαντικό εργαλείο χρήσης που αφορά τα προγράμματα κατάρτισης, αποτελεί το έντυπο αξιολόγησης σεμιναρίου, με το οποίο οι συμμετέχοντες αναφέρουν τις απόψεις τους για το περιεχόμενο του προγράμματος, τους εκπαιδευτές και τις διευθετήσεις που έγιναν για την υλοποίηση του προγράμματος. Στη συνέχεια παραθέτουμε το εν λόγω έντυπο:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ(προαιρετική ή συμπλήρωση)

ΕΠΩΝΥΜΟ:.....

ΟΝΟΜΑ:

ΕΤΑΙΡΕΙΑ:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

Παρακαλούμε όπως έχουμε τις απόψεις σας για το περιεχόμενο του προγράμματος, τους εκπαιδευτές και τις διευθετήσεις που έγιναν για την υλοποίηση του προγράμματος.

Τρόπος αξιολόγησης: **1** απaráδεκτο, **2** μη ικανοποιητικό, **3** αποδεκτό, **4** καλό,
5 πολύ καλό

A. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

1. Ο τίτλος του προγράμματος ανταποκρινόταν στο περιεχόμενο του 1 2 3 4 5

Σχόλια:

2. Το πρόγραμμα, μου έχει προσφέρει νέες γνώσεις 1 2 3 4 5

Σχόλια:

3. Το περιεχόμενο του προγράμματος μου προσέφερε αυτά που περίμενα 1 2 3 4 5

Σχόλια:

4. Θα ήθελα να εφαρμόσω αυτά που άκουσα στην εταιρεία μου 1 2 3 4 5

Σχόλια:

Εάν ναι, ποια ήταν τα 3 σημαντικότερα στοιχεία που αποκόμισα από το σεμινάριο και θα ήθελα να εφαρμόσω στην εταιρεία μου:

A.

B.

Γ.

5. Το επίπεδο του προγράμματος ήταν κατάλληλο για μένα 1 2 3 4 5

Σχόλια:

6. Το πρόγραμμα ήταν χρήσιμο για μένα

1 2 3 4 5

Σχόλια:

Γενικά Σχόλια

Υπήρξαν αρνητικά/αδύνατα σημεία του σεμιναρίου αναφορικά με το περιεχόμενο του;

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

Άλλα Σχόλια

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

B. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ:

B1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ 1

- | | |
|--|-----------|
| 1. Ο εκπαιδευτής κατείχε το θέμα του | 1 2 3 4 5 |
| 2. Ο εκπαιδευτής παρουσίασε το πρόγραμμα με οργανωμένο τρόπο | 1 2 3 4 5 |
| 3. Ο εκπαιδευτής ήταν κατανοητός | 1 2 3 4 5 |
| 4. Η παρακολούθηση του εκπαιδευτή ήταν ευχάριστη | 1 2 3 4 5 |
| 5. Θα συμμετείχα ξανά σε πρόγραμμα με τον ίδιο εκπαιδευτή | 1 2 3 4 5 |

Παρακαλώ σημειώστε αδυναμίες ή δυνατά σημεία που πιθανό έχετε διαπιστώσει για τον εκπαιδευτή.

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

Γ. ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΕΙΣ

Ημέρες διεξαγωγής

Εναλλακτικά, ποιες ημέρες θα ήταν πιο κατάλληλες

1 2 3 4 5

Ώρες διεξαγωγής

Εναλλακτικά, ποιες ώρες θα ήταν πιο κατάλληλες

1 2 3 4 5

Εξυπηρέτηση του χώρου διεξαγωγής

1 2 3 4 5

Σημειώσεις που δόθηκαν

1 2 3 4 5

Η οργάνωση του σεμιναρίου

1 2 3 4 5

Άλλα Σχόλια:

4.3.8 Αξιολόγηση Προγράμματος

Η αξιολόγηση ενός προγράμματος κατάρτισης εργαζομένων συνήθως ορίζεται ως μια διαδικασία που στόχο έχει να καθορίσει κατά πόσο ο σχεδιασμός και η εκτέλεση του προγράμματος διεξήχθησαν με επιτυχία, καθώς και κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί. Πρωταρχικός σκοπός των διαδικασιών αξιολόγησης αποτελεί η συγκέντρωση και επεξεργασία δεδομένων έτσι ώστε να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις. Τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων σχετικά με:

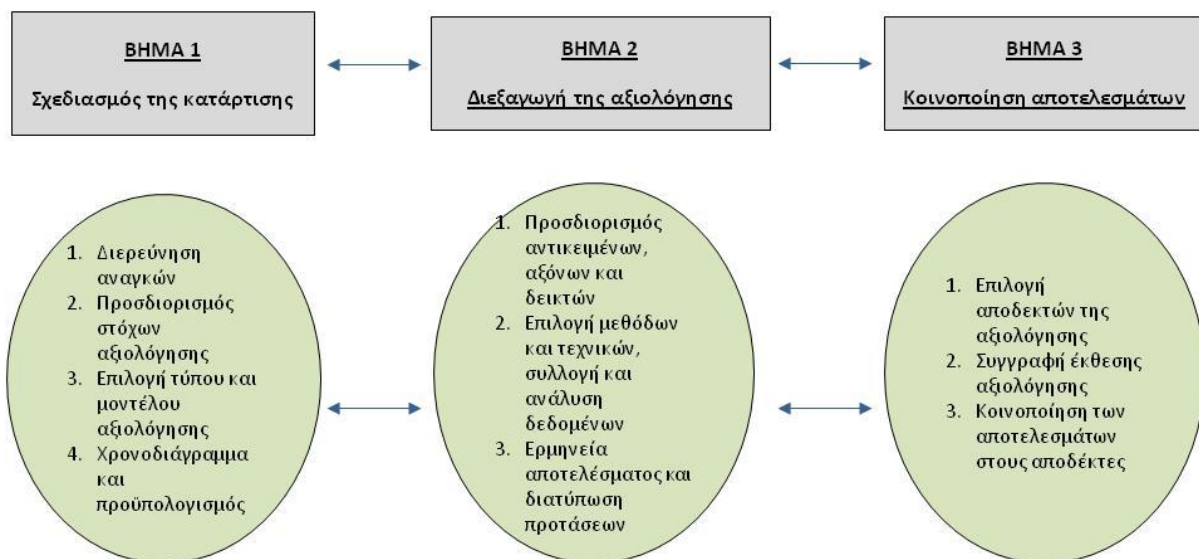
- Τη βελτίωση του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διαχείρισης και της αξιολόγησης ενός προγράμματος ενώ αυτό είναι σε εξέλιξη
- Τη διαπραγμάτευση των αποτελεσμάτων του προγράμματος, εάν ενισχύεται η αποτελεσματικότητά του
- Την εκτίμηση της επίδρασης που ασκεί το περιεχόμενο του προγράμματος στη διεξαγωγή του και τα αποτελέσματά του
- Την ακύρωση προγραμμάτων είτε πριν αυτά τεθούν σε εφαρμογή είτε ενώ είναι σε εξέλιξη
- Την αναθεώρηση παρόμοιων μελλοντικών προγραμμάτων
- Την ανταπόκριση στις ανάγκες μελλοντικών προγραμμάτων

Η αξιολόγηση έχει επίσης στόχο την ύπαρξη ενός συνεκτικού σχήματος, στα πλαίσια του οποίου τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν προηγουμένως ερμηνεύονται με βάση τον τύπο του προγράμματος, τις ανάγκες των συμμετεχόντων, καθώς και τις προτεραιότητες και περιορισμούς που τίθενται από τους φορείς υλοποίησης, ανάθεσης και χρηματοδότησης των προγραμμάτων.

Η διαδικασία της αξιολόγησης ενός προγράμματος διακρίνεται στα ακόλουθα στάδια:

- ✚ Τον αναλυτικό σχεδιασμό της κατάρτισης
- ✚ Τη διεξαγωγή της αξιολόγησης
- ✚ Την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων

Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται τα στάδια της αξιολόγησης προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης:



Είναι προφανές ότι τόσο τα επιμέρους στάδια όσο και το περιεχόμενο αυτών, θα πρέπει να προσαρμόζονται κατά περίπτωση ανάλογα με τις ιδιαίτερες παραμέτρους του προγράμματος ή του σχήματος αξιολόγησης που επιλέγει ο άμεσος προϊστάμενος. Είναι λοιπόν φανερή η ανάγκη ύπαρξης ενός σχεδίου με βάση το οποίο μπορούν να ληφθούν αποφάσεις για τη μετέπειτα πορεία του προγράμματος. Ο αξιολογητής καλείται επομένως να λάβει μια σειρά από αποφάσεις κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Για να γίνουν όμως αποδεκτά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, είναι κρίσιμο ο αξιολογητής να μην παρεκκλίνει από το σχέδιο που ακολούθησε και τις αποφάσεις τις οποίες επέλεξε να πάρει. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν την επιλογή των δεδομένων που θα πρέπει να συλλέξει, του τρόπου ανάλυσης που θα είναι περισσότερο αποτελεσματικός και του τρόπου ερμηνείας των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν άμεσα τα ίδια τα δεδομένα αλλά και τα συμπεράσματα που προκύπτουν, για αυτό και μπορεί να υποστηρίξει κανείς, πως καμία αξιολόγηση δεν μπορεί να είναι απόλυτα αντικειμενική, αφού είναι αποτέλεσμα μιας σειράς αποφάσεων, άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένων μεταξύ τους.

Η αξιολόγηση του προγράμματος γίνεται βάσει προκαθορισμένων στόχων, όπως για παράδειγμα ο βαθμός ικανοποίησης του συμμετέχοντος, η διαφοροποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων πριν και μετά και το επίπεδο βελτίωσης της απόδοσης του. Για την αξιολόγηση του προγράμματος, χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία, όπως ερωτηματολόγια, ομαδικές ή ατομικές συνεντεύξεις, αξιολόγηση της απόδοσης και πιστοποίηση πάνω στο αντικείμενο. Θα πρέπει, ωστόσο, να τονιστεί ότι τα αποτελέσματα των προγραμμάτων κατάρτισης δεν είναι άμεσα ορατά. Απαιτούνται τουλάχιστον 6 μήνες για να αναδειχθεί η αποτελεσματικότητά τους, η αξιολόγηση της οποίας γίνεται κυρίως από προϊσταμένους που μπορούν να αξιολογήσουν την πρόοδο της ομάδας που προϊστανται, ενώ διακρίνεται από μεγάλη υποκειμενικότητα, ιδιαίτερα όσον αφορά τα soft skills.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ενδιάμεση αξιολόγηση (coaching) ή αλλιώς αξιολόγηση διαδικασίας. Η αξιολόγηση διαδικασίας αφορά την παρακολούθηση, αποτίμηση και συνεχή εποπτεία της υλοποίησης των στόχων και της στρατηγικής του προγράμματος, ενώ στόχος της είναι η ανατροφοδότηση των συντελεστών του προγράμματος για το βαθμό υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί, καθώς επίσης και για την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων. Αυτό το είδος αξιολόγησης καθορίζουν ενέργειες,

όπως καταγραφή και διάγνωση προβλημάτων που δεν είχαν προβλεφθεί στις προηγούμενες φάσεις, ανάδειξη των αδυναμιών και των δυσκολιών που συναντήθηκαν και υποστήριξη για την ανάληψη διορθωτικών παρεμβάσεων.

4.3.9 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης

<u>Προβλήματα</u>	<u>Τρόποι αντιμετώπισης</u>
1) Κόστος κατάρτισης	1α) Αξιοποίηση όλων των χρηματοδοτικών ευκαιριών
2) Αμφισβήτηση αποτελεσματικότητας προγράμματος	1β) Κατάρτιση από εσωτερικούς εκπαιδευτές
3) Μη καταγεγραμμένες απαιτήσεις	2α)συνεργασία με πιστοποιημένους φορείς
4)Αρνητική στάση εργαζομένων	2β)προγράμματα κατάρτισης σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης
	3α)εκπόνηση προφίλ και αναγκών για κάθε εργασία και εργαζόμενο
	4α)αλλαγή κουλτούρας και αξιολόγηση της κατάρτισης ως μέσο βελτίωσης των εργαζομένων
	4β) Οι εργαζόμενοι να πειστούν για τα θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης, ότι αναβαθμίζει τους ίδιους αλλά και τη θέση τους στην εταιρεία
	4γ) Πιέσεις από τη διοίκηση

4.3.10 E-learning

Με την ανακάλυψη της τεχνολογίας των υπολογιστών και πιο συγκεκριμένα του δικτύου επικοινωνίας, μπορεί κανείς να ταξιδέψει σε ολόκληρο τον κόσμο με ένα μόνο κλικ του ποντικιού. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, LinkedIn, Twitter και Google Plus , έχουν εκατομμύρια χρήστες από όλο τον κόσμο που αλληλεπιδρούν καθημερινά.

Το e-learning είναι η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας με σκοπό την παροχή της εμπειρίας της μάθησης σε μαθητές οπουδήποτε στον κόσμο ανά πάσα στιγμή. Περιλαμβάνει κατάρτιση, την παροχή πληροφοριών just-in-time από πανεπιστήμια, κολλέγια και σχολεία. Τα περιβάλλοντα αυτά διαθέτουν διάφορες μεθόδους παράδοσης της μάθησης. Ενδεικτικά, ορισμένες από τις μεθόδους αυτές είναι:

- ❖ Πολυμέσα: Ένα μείγμα από κείμενο, γραφικά, κινούμενες εικόνες, ήχο και βίντεο για να παραδώσει τη μάθηση.
- ❖ Διαδραστικότητα: Μια εκπαιδευτική στρατηγική που βοηθά τους εκπαιδευόμενους να εξασκήσουν τις νέες γνώσεις τους.
- ❖ Σελιδοδείκτες: Επιτρέπουν στον εκπαιδευόμενο να σταματήσει τη διαδικασία ανά πάσα στιγμή και να συνεχίσει όταν εκείνος το επιθυμεί από εκεί που σταμάτησε.
- ❖ Παρακολούθηση: Αναγράφει τις επιδόσεις των εκπαιδευόμενων σε ένα μάθημα σε ένα Σύστημα Διαχείρισης Μάθησης.
- ❖ Προσομοίωση: Παρέχει εξάσκηση με μια μακέτα ενός πραγματικού συστήματος.
- ❖ Online εμπειρογνώμονες: Ειδικοί διαθέσιμοι 24 ώρες τη μέρα.
- ❖ Πολλαπλοί σελιδοδείκτες: Κάνουν διαθέσιμη την πρόσβαση στη σελίδα ανά πάσα στιγμή.
- ❖ Αναζήτηση: Αναζήτηση μέσα από μια πορεία για να βρεθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες.
- ❖ Σημειώσεις και highlights: Σημειώνουν ένα ή περισσότερα κομμάτια που περιέχουν πολύτιμες πληροφορίες.

Μαθαίνοντας στο διαδίκτυο ή αυτό που είναι γνωστό ως εικονική αίθουσα διδασκαλίας, αποτελεί στην πραγματικότητα ένα αντίγραφο της πραγματικής πρόσωπο με πρόσωπο τάξης. Παρέχουν ένα εικονικό σημείο συνάντησης για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, υπάρχει κατάλογος παρουσιών, slide παρουσίασης, conferencing ήχου και βίντεο, κοινή χρήση εφαρμογών και ένας κοινόχρηστος πίνακας. Η αλληλεπίδραση λαμβάνει χώρα μέσω conferencing ήχου και βίντεο. Ο μαθητής μπορεί να δείξει ότι θέλει να μιλήσει μέσω του εικονικού σηκώματος του χεριού και ο δάσκαλος να του το επιτρέψει. Υπάρχει επίσης δυνατότητα για άμεση ανταλλαγή μηνυμάτων και διαθέσιμη συνομιλία.

Στους μαθητές δίνονται online τεστ, projects, αναθέσεις, κλιμακωτές συζητήσεις, εξετάσεις μέσα στο εξάμηνο και τελικές εξετάσεις ως μέρος της αξιολόγησης τους. Η μάθηση στο διαδίκτυο έχει γκρεμίσει τα γεωγραφικά εμπόδια που εμποδίζουν τη μάθηση μεταξύ των πολιτών του κόσμου. Άνθρωποι από όλες τις φυλές, εθνικότητες, επαγγέλματα, ηλικίες, νοικοκυριά και πολλοί άλλοι μπορούν τώρα να κερδίσουν τα πτυχία και τα διπλώματα τους από φημισμένα πανεπιστήμια και κολλέγια έχοντας την άνεση του σπιτιού τους.

Οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών αρχίζουν τώρα να συνειδητοποιούν τα πλεονεκτήματα της μετακίνησης της εταιρικής τους εκπαίδευσης online. Σύμφωνα με τις αναφορές των εταιρειών, το e-learning αποτελεί τη δεύτερη πιο πολύτιμη μέθοδο εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν. Το γεγονός αυτό δεν αποτελεί έκπληξη, δεδομένου ότι το e-learning εξοικονομεί στις επιχειρήσεις τουλάχιστον 50% στα κόστη, όταν αυτό αντικαθιστά την παραδοσιακή και βασιζόμενη σε εκπαιδευτή κατάρτιση. Επιπλέον, ελαττώνει το χρόνο εκπαίδευσης κατά 60%.

Παρόλα αυτά, αυτό που εμποδίζει πολλές εταιρείες να κάνουν το άλμα προς το e-learning είναι το κόστος. Αξίζει η online εταιρική εκπαίδευση την επένδυση? Είναι τα οφέλη αρκετά σημαντικά ώστε να δικαιολογούν ένα μεγάλο κομμάτι του budget του τμήματος HR? Για όσους μπορεί να αντιμετωπίζουν

ακόμα το δίλλημα για το αν μια εταιρική στρατηγική e-learning αξίζει την επένδυση, παρατίθενται ορισμένα οφέλη που επιφέρει η στρατηγική αυτή:

1. **Μείωση του κόστους εκπαίδευσης:** Ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της εταιρικής online κατάρτισης είναι ότι στην πραγματικότητα μειώνει το κόστος της κατάρτισης. Δε θα υπάρχει πλέον ανάγκη για έντυπο υλικό κατάρτισης ή ακόμα και για επί τόπου διαμεσολαβητές, δεδομένου ότι όλες οι πληροφορίες που θα χρειαστεί ένας εργαζόμενος μπορούν να βρεθούν μέσα στην πλατφόρμα online εκπαίδευσης. Αν και μπορεί να χρειαστεί μια αρχική επένδυση, τα έξοδα συντήρησης μιας online πλατφόρμας είναι ελάχιστα σε σύγκριση με την παραδοσιακή πρόσωπο με πρόσωπο εξέλιξη των εργαζομένων. Καθώς το e-learning γίνεται όλο και πιο δημοφιλές στον τομέα της κατάρτισης των εργαζομένων, τα οφέλη των cloud-based Συστημάτων Διαχείρισης Μάθησης γίνονται κυρίαρχοι παράγοντες για τις εταιρείες που θέλουν να προσφέρουν οικονομικά αποδοτικές και ευέλικτες μεθόδους κατάρτισης.
2. **Ταχεία ανάπτυξη του περιεχομένου:** Η online εκπαίδευση μπορεί να παραδοθεί γρήγορα και εύκολα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αποκτήσουν νέες πληροφορίες δεξιότητες σχεδόν αμέσως. Αντί να χρειαστεί να περιμένουν για τα έντυπα υλικά να αναπτυχθούν και να μοιραστούν σε όλα τα γραφεία της εταιρείας, μπορούν απλά να φορτώσουν τα υλικά και να δώσουν στους εργαζόμενους άμεση πρόσβαση σε έναν πλούτο πληροφοριών. Για παράδειγμα, αν παρατηρήσετε ότι το προσωπικό πωλήσεων σας μπορεί να χρειάζεται κάποια πρόσθετη κατάρτιση με βάση πρόσφατα στοιχεία, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη λειτουργία web conferencing LMS για να αναπτύξετε γρήγορα ένα διαδικτυακό σεμινάριο που εστιάζει στις βασικές δεξιότητες που πρέπει να καλλιεργηθούν.
3. **Παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, όταν το χρειάζονται περισσότερο:** Η online εκπαίδευση δίνει επίσης τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες ή υλικά αναφοράς όποτε και όπου το χρειαστούν. Για παράδειγμα, εάν ένα μέλος του προσωπικού πρέπει να φρεσκάρει τη μνήμη του σχετικά με το πώς να πραγματοποιήσει την επιστροφή χρημάτων ενός πελάτη, μπορεί απλά να συνδεθεί στο LMS και να κάνει κλικ στη μονάδα εξυπηρέτησης πελατών για να μάθει τα διάφορα απαιτούμενα στάδια. Αυτό σημαίνει ότι μπορείτε να κρατήσετε τους υπαλλήλους σας ενημερωμένους και με γνώσεις σχετικά με τις διαδικασίες της εταιρείας, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και τη βελτίωση των επιχειρηματικών πρακτικών.
4. **Βελτιωμένη διατήρηση της γνώσης:** Όταν ένας εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να μάθει σε ένα διαδραστικό και ευχάριστο περιβάλλον, τότε αυτό οδηγεί σε βελτίωση της διατήρησης των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτά. Παρέχοντας τους πρόσβαση σε διαδραστικά, βασισμένα στην πραγματικότητα σενάρια, παιχνίδια και αξιολογήσεις, τους δίνει τη δυνατότητα να αφομοιώσουν τις πληροφορίες πιο αποτελεσματικά, γεγονός που τους επιτρέπει να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα που έχουν μάθει όταν βγουν στο εργασιακό περιβάλλον.
5. **Δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να μάθουν στο δικό τους ρυθμό:** Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση σε ασύγχρονη online εκπαίδευση, αποκτούν τη δυνατότητα να προχωρούν με το δικό τους ρυθμό. Δε χρειάζεται να βιαστούν μέσα από το περιεχόμενο που παρουσιάζεται σε ένα περιβάλλον εταιρικής τάξης ή να κινηθούν στο ρυθμό των συναδέλφων τους. Τους δίνεται η ευκαιρία να αποκτήσουν και να απορροφήσουν πλήρως ό,τι διδάσκεται προτού προχωρήσουν μέσα στο online πρόγραμμα κατάρτισης.

6. **Εξαλείφει την ανάγκη για επί τόπου εκπαιδευτές:** Αναμφίβολα , ένα από τα πιο αξιοσημείωτα οφέλη της online εταιρικής εκπαίδευσης είναι ότι δεν υπάρχει πλέον η ανάγκη για επί τόπου εκπαιδευτές. Αυτό σημαίνει ότι δε θα χρειαστεί πλέον να πληρώνει κανείς για ταξίδια και καταλύματα για τον εκπαιδευτή ούτε θα χρειαστεί να διαθέσει πολύτιμες ώρες εργασίας για τη διδασκαλία της εταιρικής τάξης.
7. **Γρήγορες και εύκολες ενημερώσεις κατάρτισης:** Οι ενημερώσεις είναι απλές και εύκολες με την online εταιρική εκπαίδευση. Εάν αναβαθμίσετε τις πολιτικές της εταιρείας σας και πρέπει να ενημερώσετε το προσωπικό για τις αλλαγές, τότε μπορείτε να το κάνετε χωρίς να χρειαστεί να ξαναγράψετε εγχειρίδια ή έντυπους οδηγούς αναφοράς. Απλά προσθέστε στο LMS και κάντε το υποχρεωτικό για το προσωπικό να συνδεθεί για να μάθει για τις νέες διαδικασίες ή πρωτόκολλα. Αυτό θα εξασφαλίσει ότι θα παραμένετε up-to-date με σημαντικές πολιτικές(όπως εκείνες που προκύπτουν από εντολές της κυβέρνησης) και θα είστε πάντα ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για λανσάρισμα νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.
8. **Άμεση πρόσβαση σε πηγές πληροφορίας:** Το εταιρικό e-learning παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να έχουν άμεση πρόσβαση σε πόρους μέσω του LMS. Με την παροχή συνδέσμων σε άρθρα, webinars και βίντεο, το προσωπικό προμηθεύεται με αναφορές και πληροφορίες που μπορεί να χρησιμοποιήσει για να επεκτείνει τη βάση των γνώσεων και να τελειοποιήσει τις ικανότητες του.
9. **Ενισχύει την παραγωγικότητα των εργαζομένων:** Σε περίπτωση που αναρωτιέστε αν η επένδυση σε online εταιρική κατάρτιση αξίζει, τότε απλά σκεφτείτε πόσο μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων σας. Τα μέλη του προσωπικού που είναι καλύτερα εκπαιδευμένα, διαθέτουν περισσότερες γνώσεις γύρω από προϊόντα και υπηρεσίες και έχουν αποκτήσει τις γνώσεις που χρειάζονται για να υποστηρίξουν τους συναδέλφους τους, θα είναι πιο αποτελεσματικοί και θα συμβάλλουν στη βελτίωση του image της επιχείρησης.
10. **Μειωμένοι δείκτες απώλειας εργαζομένων:** Χαρούμενοι και καλά πληροφορημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πιστοί στην εταιρεία. Δίνοντας τους πρόσβαση σε 24-ωρη online κατάρτιση και αυτό-ρυθμιζόμενες ενότητες μάθησης, μπορούν να διευρύνουν τους επαγγελματικούς τους στόχους και να έχουν κίνητρο να βελτιώσουν τις on-the-job επιδόσεις τους. Μπορούν επίσης να εντοπίσουν τους τομείς πάνω στους οποίους ενδέχεται να χρειαστεί να δουλέψουν και να εντοπίσουν τις βασικές δυνάμεις τους, έτσι ώστε να είναι σε θέση γίνουν καλύτεροι εργαζόμενοι και πιο ενημερωμένοι υποστηρικτές για το εμπορικό σήμα σας.

4.3.11 Παραδείγματα εφαρμογής κατάρτισης

4.3.11.1 Ξένες εταιρείες

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί επιχείρησης που εφαρμόζει προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης αποτελεί η Associated Spring του Μπρίστολ στο Κονέκτικατ, ένα τμήμα του Ομίλου Barnes, συγχρηματοδοτεί ένα εθελοντικό πρόγραμμα on-site κατάρτισης για τους εργαζομένους. Τα μαθήματα διεξάγονται από εκπαιδευτές από το Κοινοτικό-Τεχνικό Κολλέγιο του Tunxis στην κοντινή περιοχή του Farmington. Τα μαθήματα ποικίλλουν, από βασικά θέματα, όπως η αγγλική σύνθεση σε

προχωρημένα διευθυντικά μαθήματα, όπως οργανωτική συμπεριφορά, επιχειρήσεις και κοινωνία(μελέτη της δημόσιας τάξης) και εργασιακές σχέσεις. Με την προσφορά αυτών των μαθημάτων, οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν ότι θα έχουν μια σταθερή παροχή ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

4.3.11.2 Ελληνικές εταιρείες

Ο κλάδος της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα, χαρακτηρίστηκε, από το τέλος της δεκαετίας του 1980 μέχρι σήμερα, από πλήθος μεταβολών και μεταρρυθμίσεων, οι οποίες άλλοτε εντάσσονταν στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών υποχρεώσεων της χώρας και άλλοτε στις οικονομικές εξελίξεις και στον αντίκτυπο που αυτές είχαν στην ελληνική αγορά εργασίας. Ωστόσο, παρά τις μεταβολές αυτές, υπάρχει ένα στοιχείο το οποίο παρέμεινε σταθερό και αποτελεί εγγενές χαρακτηριστικό του κλάδου: η σημαντική εξάρτηση της χρηματοδότησής του από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους, ενώ η ζήτηση υπηρεσιών κατάρτισης μέσω ιδιωτικών πόρων παραμένει ακόμη και σήμερα χαμηλή.

Είναι εμφανές, ότι η εξάρτηση από δημόσιους πόρους επηρεάζει αρνητικά την ορθολογική λειτουργία της αγοράς του κλάδου, επειδή καθιστά το κράτος ρυθμιστή των εξελίξεων εξαιτίας του κεντρικού ρόλου που επιτελεί στη διαχείριση και διανομή των πόρων. Άλλωστε, η δομή και η οργάνωση της ΣΕΚ στην Ελλάδα επέκτεινε τον κρατικό έλεγχο ακόμα και σε επιμέρους στοιχεία της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, όπως ο αριθμός και το αντικείμενο των προσφερομένων προγραμμάτων που προκηρύσσονται, η κατανομή των προκηρύξεων στον χρόνο, η έγκριση και κατανομή των προγραμμάτων ανάμεσα στα ΚΕΚ, κ.λπ. Αν και η εν λόγω εξάρτηση περιορίστηκε τα τελευταία χρόνια, μέσω της ανάπτυξης εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης κυρίως για εργαζόμενους (με κυριότερη τον ΛΑΕΚ), οι ευρωπαϊκοί πόροι συνεχίζουν να καλύπτουν πάνω από το 50% της δαπάνης των υλοποιούμενων προγραμμάτων κατάρτισης.

Ωστόσο, παρά την αύξηση των διαθέσιμων πόρων, στη χώρα μας ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η υλοποίηση και εν τέλει η αξιοποίηση των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης δεν φαίνεται να έχουν αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα με συνέπεια οι εκροές του συστήματος αυτού να εμφανίζουν ελάχιστη σύνδεση με την απασχόληση, χαμηλό βαθμό συγκράτησης της εργασίας, καθώς και χαμηλό βαθμό συνάφειας μεταξύ εργασίας και γνωστικού αντικειμένου κατάρτισης. Χαρακτηριστικά, οι δείκτες της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ελλάδα παραμένουν εξαιρετικά χαμηλοί και οι επιδόσεις της χώρας στη δια βίου μάθηση απέχουν πολύ από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2,9% στην Ελλάδα, έναντι 9,5% στην Ε.Ε.-27).

Την εποχή της οικονομικής κρίσεως που βιώνουμε, είναι περισσότερο αναγκαία από ποτέ η διαμόρφωση μιας εθνικής στρατηγικής για τη διά βίου μάθηση, με τρόπο που η επαγγελματική κατάρτιση να αποτελέσει μια δημόσια πολιτική, κοινωνικά αξιόπιστη και όχι μια ευκαιρία απορρόφησης κοινοτικών/εθνικών πόρων ή κερδοφορίας μεμονωμένων ιδιωτών που εκμεταλλεύονται τις ελπίδες και τα όνειρα χιλιάδων νέων ανθρώπων. Ειδικότερα, οφείλει να διαδραματίσει με επάρκεια το ρόλο που της αναλογεί προκειμένου να καταστεί ένα αξιόπιστο πεδίο του εκπαιδευτικού μας συστήματος, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην ενίσχυση και τη διεύρυνση της τεχνογνωσίας του εργατικού δυναμικού της χώρας. Ταυτόχρονα, η λειτουργία της είναι επιβεβλημένο να συνδεθεί με την αναγκαία προσπάθεια για την παραγωγική ανασυγκρότηση της ελληνικής οικονομίας με έμφαση στη στήριξη των ανέργων, των

εργαζομένων με χαμηλά εκπαιδευτικά και επαγγελματικά προσόντα, των νέων που δικαιούνται να ζουν και να δημιουργούν στον τόπο τους με αξιοπρέπεια και όνειρα για το αύριο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα χρήσης συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης σε ελληνικές επιχειρήσεις, αποτελεί εταιρεία ταχυκίνητων καταναλωτικών προϊόντων, η οποία εφαρμόζει το ατομικό πλάνο ανάπτυξης(IDP) για τους υπαλλήλους της, ένα εργαλείο για το σχεδιασμό και επίτευξη της διαμόρφωσης της καριέρας τους. Το σύστημα αυτό αποτυπώνει το σημερινό επίπεδο των εργαζομένων με τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, καθώς και ατομικούς στόχους(βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους). Από τη σύγκριση της τρέχουσας κατάστασης των εργαζομένων με την αντίστοιχη επιθυμητή, προκύπτουν μελλοντικοί στόχοι βελτίωσης οι οποίοι τίθενται σε σειρά προτεραιότητας όσον αφορά την κρισιμότητα επίτευξης τους. Επιπλέον, περιγράφονται συγκεκριμένα βήματα επίτευξης των στόχων, καθώς και δείκτες επίτευξης. Το IDP αποτελεί ένα εργαλείο που προβλέπει διαρκείς ανασκοπήσεις και πιθανώς αναθεωρήσεις και ανανεώσεις. Τέλος για την αρμονική λειτουργία του, είναι σημαντική η καθοδήγηση του εργαζόμενου από τον αντίστοιχο προϊστάμενο του.

Μια άλλη περίπτωση αποτελεί εταιρεία απορρυπαντικών, η οποία εφαρμόζει τον Πίνακα Δεξιοτήτων(Skills Matrix) για όλους τους εργαζόμενους στην παραγωγή. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, αρχικά αναλύονται οι απαιτούμενες δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι ανά θέση εργασίας(ποιες είναι και σε ποιο βαθμό απαιτούνται). Στη συνέχεια, περιγράφονται οι αντίστοιχες δεξιότητες των εργαζομένων που καταλαμβάνουν τις θέσεις αυτές(ποιες επιδεικνύονται στην πράξη και σε ποιο βαθμό), ενώ καταγράφονται οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των απαιτούμενων και των επιδεινούμενων δεξιοτήτων. Ακολουθεί ο σχεδιασμός ενός πλάνου ατομικής ανάπτυξης για τον κάθε εργαζόμενο, το οποίο περιλαμβάνει τους στόχους επίτευξης, την προτεραιοποίηση τους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη τους. Τα μέσα αυτά ενδέχεται να περιλαμβάνουν ανάληψη έργων, προσωρινή αλλαγή θέσης, πρακτική με εσωτερικό εκπαιδευτή, σεμινάρια, ανατροφοδότηση, κ.α. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι στο μοντέλο αυτό, για την επιτυχή λειτουργία του, απαιτείται ενεργή συμμετοχή τόσο του εργαζόμενου όσο και του προϊσταμένου του.

4.3.12 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ”, http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/YLIKO-PYLWNA-1_3_-last_1.pdf, [accessed: 27/04/2015]
- Φωτόπουλος, Ν.(2014),“Νέοι και επαγγελματική κατάρτιση”, <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=407849>, [accessed: 27/04/2015]
- Κοσκοβόλης, Σ.(2014), “Επαγγελματική κατάρτιση και απασχόληση”, <http://www.protagon.gr/?i=protagon.el.article&id=34353>, [accessed: 27/04/2015]
- (Murtala Akanbi and Bala Zakari, 2013), “WORKERS’ EDUCATION: A TOOL FOR WORKERS’ EMPOWERMENT IN NIGERIA”, <http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=10&ved=0CG4QfAJ&url=http%3A%2F%2Ffejjournal.org%2Findex.php%2Fesj%2Farticle%2Fdownload%2F1551%2F1558&ei=7qo0VfKICoqvabpgMgE&usq=AFQjCNG5Z3V1AiiSIZICSOgy2xo626Ugdg>, [accessed: 27/04/2015]
- Sharp, A.(2004), “CONTINUING EDUCATION”, <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Con-Cos/Continuing-Education.html>, [accessed: 27/04/2015]
- Econ(2004), “What is the importance of developing job skills?”, <http://www.frbsf.org/education/publications/doctor-econ/2004/february/job-skills-labor>, [accessed: 30/04/2015]

- The Rapid E-learning Blog(2010), “Why E-learning is So Effective?”, <http://www.articulate.com/rapid-elearning/why-e-learning-is-so-effective/>, [accessed: 30/04/2015]
- Pappas, C.(2014), “ Is Corporate eLearning Really Worth The Investment?”, <http://elearningindustry.com/10-reasons-why-you-should-invest-in-corporate-elearning>, [accessed: 30/04/2015]
- Smith, A.(2013), “ The Rich Value of Online Learning”, <http://elearningindustry.com/the-rich-value-of-online-learning-an-online-educator-perspective>, [accessed: 30/04/2015]
- TRAINING INDUSTRY(2010), “ The 70:20:10 Model for Learning and Development”, <https://www.trainingindustry.com/wiki/entries/the-702010-model-for-learning-and-development.aspx>, [accessed: 01/05/2015]
- Γαρουφαλίδου, Ε.(2009), “Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ”, <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13455/2/GaroufalidouMsc.pdf>, [accessed: 01/05/2015]
- Duggan, T.(2005), “The Importance of a Structured Training Program”, http://www.ehow.com/info_7751978_importance-structured-training-program.html, [accessed: 03/05/2015]
- Labor and Workforce Development(2008), “On-the-Job Training Overview”, <http://www.mass.gov/lwd/employment-services/business-training-support/ojt/>, [accessed: 03/05/2015]
- Virginia Employment Commission(2007),“Invoice”, <http://www.vec.virginia.gov/vecportal/employer/pdf/ojtinvoice.pdf>, [accessed: 03/05/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2015),“Επαγγελματική κατάρτιση και βελτίωση δεξιοτήτων”, Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα
- Σωτηρούδας, Β.(2012), “ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ”, *albatross:An eye on Workplace Learning*, 1(1), σελ. 3-11

4.4 ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΩΡΑΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.4.1. Εισαγωγή

Η αλλαγή που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στις παραγωγικές δομές των επιχειρήσεων, γίνεται εμφανής μέσω της προσπάθειας εργοδοτών και εργαζομένων να δημιουργήσουν ένα πιο ευέλικτο περιβάλλον απασχόλησης. Οι πρακτικές ευελιξίας που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις, έχουν ως στόχο από την πλευρά των εργοδοτών την προσαρμογή του μεγέθους της απασχόλησης στις ειδικές ανάγκες που επιβάλλει η αγορά, καθώς επίσης και τον περιορισμό των κρατικών παρεμβάσεων, ενώ από την πλευρά των εργαζομένων την επίτευξη ευνοϊκότερων συνθηκών εργασίας, μέσω της προσήλωσης στην εργατική νομοθεσία και την ενίσχυση της δύναμης των συνδικαλιστικών οργάνων. Οι πρακτικές ευέλικτης απασχόλησης που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις είναι δύο ειδών: αυτές που αφορούν ευέλικτα ωράρια εργασίας και εκείνες που αφορούν ευέλικτη κατανομή των βαρδιών των εργαζομένων. Εμείς στην παρούσα μελέτη, θα ασχοληθούμε κυρίως με τη δεύτερη κατηγορία.

Για ορισμένες ομάδες εργαζομένων, ωστόσο, η φύση της εργασίας τους απαιτεί να εργάζονται βάσει προγράμματος που ξεφεύγει από την κανονική βάρδια κάθε μέρας, το οποίο μπορεί να ονομαστεί "εναλλακτική βάρδια". Παραδείγματα εργαζομένων που δουλεύουν σε εναλλακτικές βάρδιες, αποτελούν οι αστυνομικοί, οι γιατροί εκτάκτου ανάγκης και οι εργαζόμενοι στη συναρμολόγηση ενός εργοστασίου.

4.4.2 Τι είναι ευέλικτη εργασία?

Διαχείριση χρόνου εργασίας ορίζεται ως η διαχείριση του χρόνου λειτουργίας των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και του χρόνου παροχής της εργασίας των εργαζομένων με δράσεις που καταλήγουν:

- ✚ Σε πολλαπλά "Βαρδεολόγια"
- ✚ Σε διαχείριση της εποχικότητας των εργασιών
- ✚ Στο χρόνο λειτουργίας των επιχειρήσεων ώστε να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη ευελιξία

Η ευέλικτη εργασία αποτελεί κυρίως τρόπο ρύθμισης του χρόνου εργασίας ανάλογα με τις κυμαινόμενες ανάγκες των εργαζομένων και τις κυμαινόμενες ανάγκες της παραγωγής. Οι συνηθέστερες μορφές στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας παραμένουν οι βάρδιες, η εποχιακή απασχόληση, η υπεργολαβία και το φασόν.

Το γενικό σκεπτικό στην κατανομή των βαρδιών, είναι η εξασφάλιση περισσότερων ανθρωποωρών τις μέρες αιχμής και λιγότερες τις μέρες που δεν παρουσιάζεται μεγάλος φόρτος εργασίας. Έτσι, οι απαραίτητες ανθρωπόωρες αποτελούν κομμάτι των συνηθισμένων βαρδεολογίων και δε χρειάζεται να καταφεύγουμε σε υπερωρίες και off περιόδους χωρίς αμοιβή για να τις εξασφαλίσουμε.

Η εφαρμογή της πρακτικής του ευέλικτου βαρδεολογίου διευκολύνεται από την ύπαρξη συστήματος μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Η κυριότερη περίπτωση εφαρμογής, είναι οι επικαλυπτόμενες βάρδιες για την εξυπηρέτηση περιόδων αυξημένης ζήτησης. Σε παραγωγικές επιχειρήσεις παρατηρείται αυξομείωση των ωρών για μια χρονική περίοδο, με τη μορφή εργασίας σε βάρδιες, αναλόγως με τις ανάγκες της επιχείρησης. Σε επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας, όπως στο λιανικό εμπόριο, είναι ευρέως διαδεδομένη στα πλαίσια του ημερήσιου(συνεχή ή σπαστά ωράρια εργαζομένων) αλλά και του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας(5μερο εργαζομενων-6ήμερο ή 7ημερο άνοιγμα καταστημάτων).

4.4.3 Γιατί το χρησιμοποιώ?



Από την πλευρά των επιχειρήσεων, η αναζήτηση μεγαλύτερης ευελιξίας στην οργάνωση του χρόνου εργασίας αποσκοπεί στους εξής στόχους:

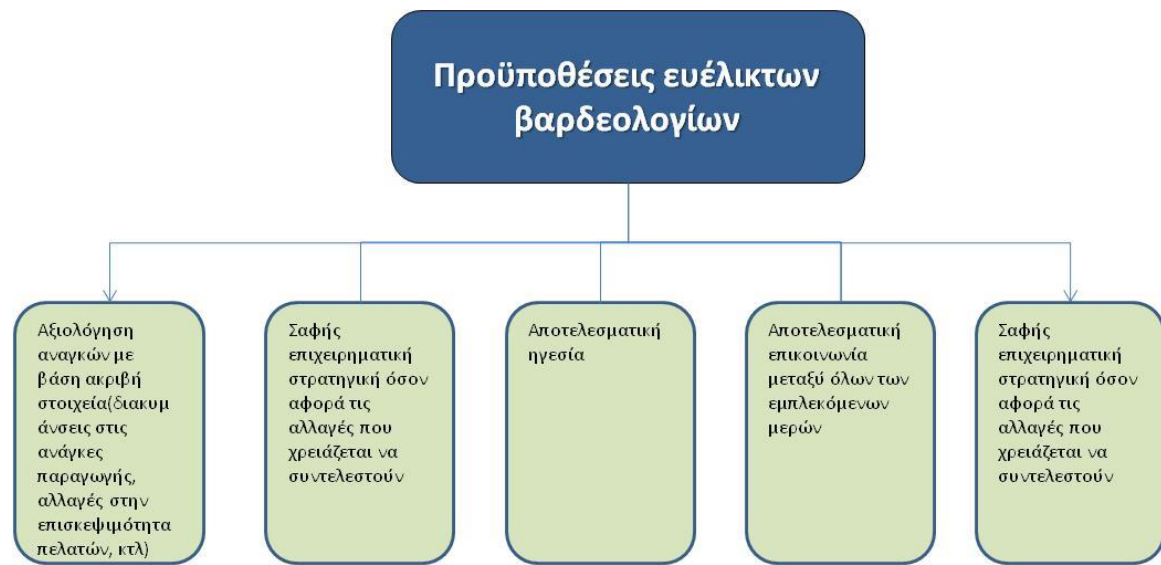
1. Να αντιμετωπιστούν οι διακυμάνσεις της ζήτησης και οι ανταγωνιστικές πιέσεις με τη διεύρυνση του ωραρίου εργασίας κατά τις περιόδους αιχμής και περιορισμό του σε περιόδους ύφεσης της δραστηριότητας, χωρίς προσφυγή σε δαπανηρές υπερωρίες, πρόσληψη εποχιακού προσωπικού, ή σε καταβολή αποζημιώσεων λόγω απολύσεων προσωπικού.
2. Να επεκταθούν οι ώρες λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να μειωθούν τα πάγια έξοδα της, να αξιοποιηθεί περισσότερο ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός της και να εξυπηρετούνται καλύτερα οι πελάτες.
3. Να μπορούν να ανταποκρίνονται άμεσα σε παραγγελίες της τελευταίας στιγμής

4. Να καταστούν φθηνότερα τα ισχύοντα συστήματα οργάνωσης του εργάσιμου χρόνου, π.χ. με την καθιέρωση της επιπλέον άδειας ως αμοιβή για υπερωριακή απασχόληση, και τη διεύρυνση των ορίων του “κανονικού ωραρίου” στις μέρες και ώρες απασχόλησης του προσωπικού τους, π.χ. με τη μετατροπή του Σαββάτου σε κανονική εργάσιμη μέρα.

Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί πως, μέχρι στιγμής, η διεύθυνση του χρόνου εργασίας, όπως έχει εφαρμοστεί στις διάφορες ευρωπαϊκές χώρες είναι προσαρμοσμένη κυρίως στις απαιτήσεις της παραγωγής και όχι στην ανάγκη των εργαζομένων να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο χρόνο εργασίας τους. Οι προτιμήσεις των τελευταίων, οι οποίες δεν είναι στατικές αλλά προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες περιστάσεις και στις διαφορετικές φάσεις της ζωής τους, δεν έχουν ληφθεί υπόψη σε επαρκή βαθμό στα διάφορα συστήματα διεύθυνσης/διαχείρισης του εργάσιμου χρόνου.

4.4.4 Ανάλυση αντικειμένου

4.4.4.1 Προϋποθέσεις εφαρμογής



4.4.4.2 Περιπτώσεις εφαρμογής

Στη συνέχεια θα αναφέρουμε ορισμένες χαρακτηριστικές περιπτώσεις εφαρμογής πρακτικών διαχείρισης χρόνου εργασίας:

- ❖ Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ευέλικτο ωράριο απασχόλησης, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι αποφασίζουν οι ίδιοι την ώρα προσέλευσης και αποχώρησης τους, καλύπτοντας όμως ένα βασικό πυρήνα ωρών εργασίας (π.χ. 8 ωρών, όπου η ώρα προσέλευσης μπορεί να είναι από τις 08:00 έως τις 10:00 και η ώρα αποχώρησης από τις 16:00 έως τις 18:00)
- ❖ Επιχείρηση η οποία εφαρμόζει επικαλυπτόμενη βάρδια για τα άτομα του Ποιοτικού Ελέγχου με συνεννόηση βαρδιών για απορρόφηση του φόρτου εργασίας
- ❖ Χρόνος εκπαίδευσης σε πρόσθετο χρόνο χωρίς υπερωρία και πληρωμή (οι εργαζόμενοι κατανοούν την αναγκαιότητά της)
- ❖ Θέσεις offline (όχι στις κανονικές βάρδιες) στην παραγωγή (σε θέση προϊσταμένου βάρδιας και χειριστή) με διαφορετικό ωράριο, λόγω εμπλοκής σε διάφορα έργα και εκπαίδευση
- ❖ Επικάλυψη σε ορισμένες δραστηριότητες (IT Help desk, Customer service, Logistics) για μεγαλύτερη υποστήριξη σε μεγαλύτερο εύρος χρόνου
- ❖ Πρόσθετη βάρδια για προετοιμασία γραμμής παραγωγής
- ❖ Επικαλύψεις στις αποθήκες για ανταπόκριση σε φόρτο εργασίας
- ❖ Ωράριο λειτουργίας οδηγών με βάση τη λιγότερη κίνηση στην Αθήνα.
- ❖ Λειτουργία 4ης βάρδιας FTE (full time equivalent / ισοδύναμη πλήρους χρόνου) για προετοιμασία των παραγγελιών της Δευτέρας
- ❖ Η παραγγελιοληψία και η τιμολόγηση γίνονται σε διαφορετικά ωράρια (αφού η τιμολόγηση προϋποθέτει την παραγγελιοληψία)
- ❖ Επιχείρηση έχει διαμορφώσει πρότυπους χρόνους για όλες τις δραστηριότητες λειτουργίας της. Έτσι, είναι σε θέση να γνωρίζει όλες τις απαιτήσεις φόρτου εργασίας όταν γίνεται ο προγραμματισμός του φορτίου. Όταν το φορτίο είναι χαμηλό δίνονται οι άδειες στο προσωπικό, ενώ αυτές σταματούν να ισχύουν σε περίπτωση μεγάλου φορτίου.
- ❖ Σε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη λιανική πώληση, υπάρχει κυκλικό πρόγραμμα τόσο για τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης όσο και για τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης που απαιτείται όταν εκτελείται εκπαίδευση, σε ώρες αιχμής δουλειάς σε κάποιες ώρες και γιατί συμμετέχουν σε 'ένας προς έναν' προσωπική συμβουλευτική
- ❖ Σε επιχείρηση, όταν υπάρχει μεγαλύτερη απασχόληση παρέχεται στους εμπλεκόμενους εργαζόμενους μια ημέρα άδειας

4.4.4.3 Παράμετροι κλειδιά για την επιτυχία του προγράμματος

Ανεξαρτήτως ποιο πρόγραμμα ή πόσες επιλογές είναι διαθέσιμες, τα καθήκοντα, οι προσδοκίες και οι προθεσμίες πρέπει να περιγράφονται με σαφήνεια από τον προϊστάμενο και να συμφωνούνται μεταξύ του προϊσταμένου και του εργαζόμενου. Υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα, σαφής επικοινωνία, ομαδική εργασία και αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, θα βοηθήσουν να εξασφαλιστεί η επιτυχία των πρωτοβουλιών για ευέλικτη απασχόληση.

Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι προϊστάμενοι να βρίσκονται σε επικοινωνία με το προσωπικό και να σχεδιάζουν προγράμματα που ταιριάζουν με τον τρόπο ζωής τους. Είναι ευκολότερο να προσφέρουν στους εργαζόμενους ομάδες προγραμμάτων για να επιλέξουν να ενταχθούν, όπως για παράδειγμα ένα εγγυημένο ρεπό το βράδυ της Τρίτης για εκείνους που θέλουν να παρακολουθήσουν το Champions League). Όταν οι εργαζόμενοι λάβουν αυτές τις παραχωρήσεις, τότε είναι πιο πιθανό να δεχτούν να δουλέψουν σε “μη-δημοφιλείς” βάρδιες σε άλλες στιγμές μέσα στην εβδομάδα.

Υπάρχουν όμως και άλλα ζητήματα που θα πρέπει να εξεταστούν, περιλαμβανομένων:

- Αρχικά κόστη εκκίνησης και πρόσθετα διοικητικά καθήκοντα
- Τρόπος προγραμματισμού συναντήσεων και μαθημάτων κατάρτισης, έτσι ώστε να μπορούν να παραβρεθούν περισσότεροι εργαζόμενοι
- Διαχείριση φόρτου εργασίας
- Ικανοποίηση απαιτήσεων πελατών
- Καθορισμός της επίπτωσης ενδεχόμενης απουσίας του εργαζομένου στην ομάδα ή την επιχείρηση
- Καθορισμός των επιπτώσεων στους όρους και τις συνθήκες απασχόλησης

4.4.4.4 SWOT ANALYSIS

<u>Ευέλικτα ωράρια εργασίας</u>	Ορισμός: Τρόπος ρύθμισης του χρόνου εργασίας ανάλογα με τις κυμαινόμενες ανάγκες εργαζομένων και παραγωγής.	
<p>Strengths:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Δυνατότητα εργαζομένων να συνδυάζουν εργασία και προσωπικές δεσμεύσεις</u> • Διατήρηση της προβλεπόμενης, ανά εβδομάδα, εργασίας • Δυνατότητα προγραμματισμού εργασιών για μεγαλύτερα τμήματα της ημέρας 	<p>Weaknesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δυσκολία υιοθέτησης πρακτικών διευθέτησης χρόνου εργασίας εξαιτίας υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου • <u>Αδυναμία αντικατάστασης ορισμένων δεξιοτήτων, αν κάποιοι εργαζόμενοι είναι απόντες</u> • Κενά στο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης 	
<p>Opportunities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Πρόσληψη και διατήρηση στην εταιρεία σημαντικών στελεχών με προσωπικές δεσμεύσεις (π.χ. παραλαβή παιδιού από σχολείο)</u> • <u>Μείωση δαπανών λόγω ελάττωσης υπερωριών</u> • Αύξηση ανταγωνιστικότητας επιχείρησης, λόγω αποτελεσματικής προσαρμογής σε τυχόν μεταβολές της ζήτησης 	<p>Threats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Παρανομία επιχειρήσεων, λόγω ανάγκης, ιδιαίτερα μέσα στα πλαίσια της σημερινής κρίσης.</u> • Μείωση επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών και πιθανή απώλεια τους. • Αποθάρρυνση εργαζομένων να συμμετέχουν σε τέτοιου είδους προγράμματα 	

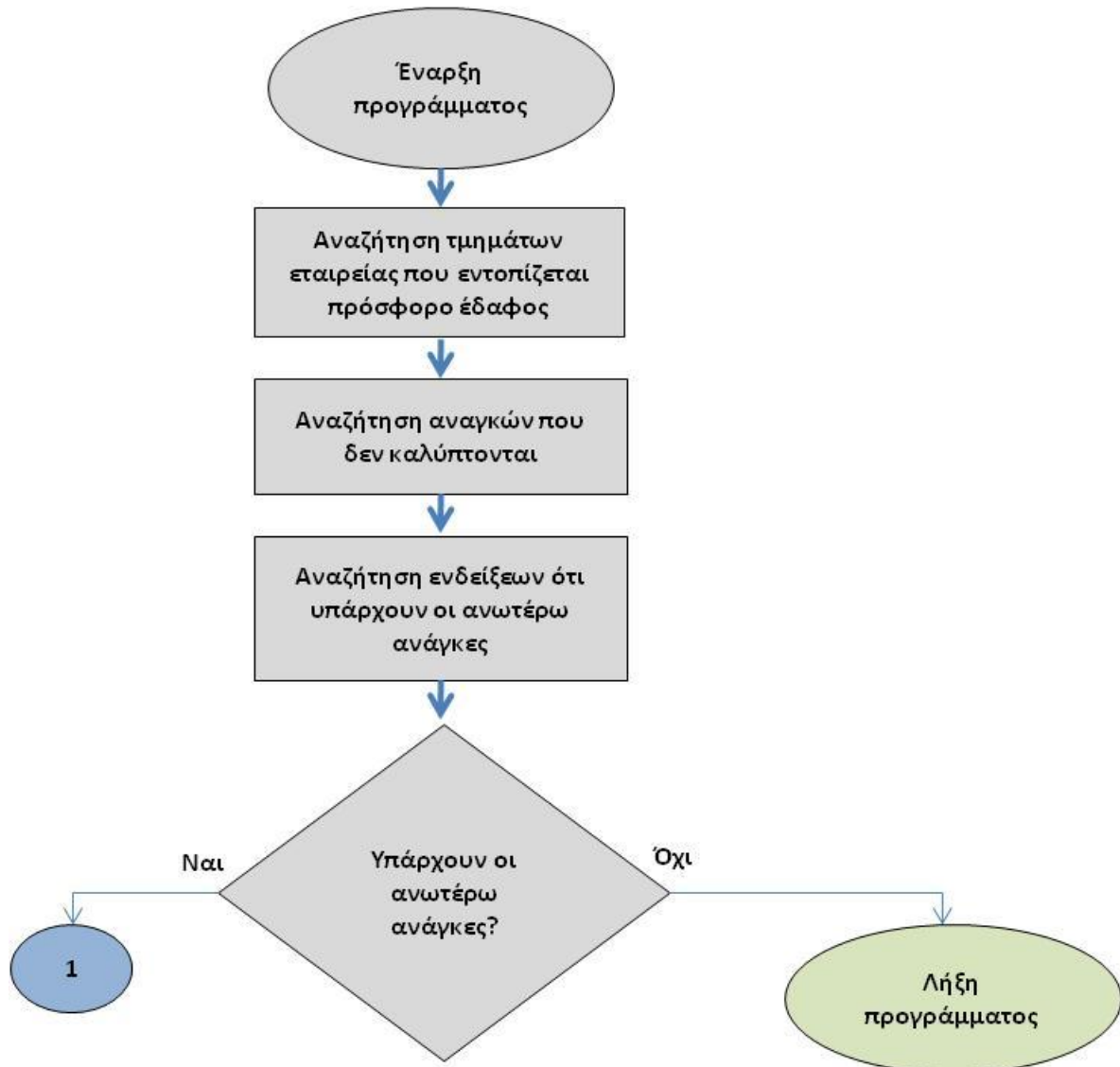
4.4.5 Οφέλη ευέλικτων βαρδεολογιών

Έπειτα, παραθέτουμε τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν από την επιτυχημένη διαχείριση του χρόνου εργασίας:

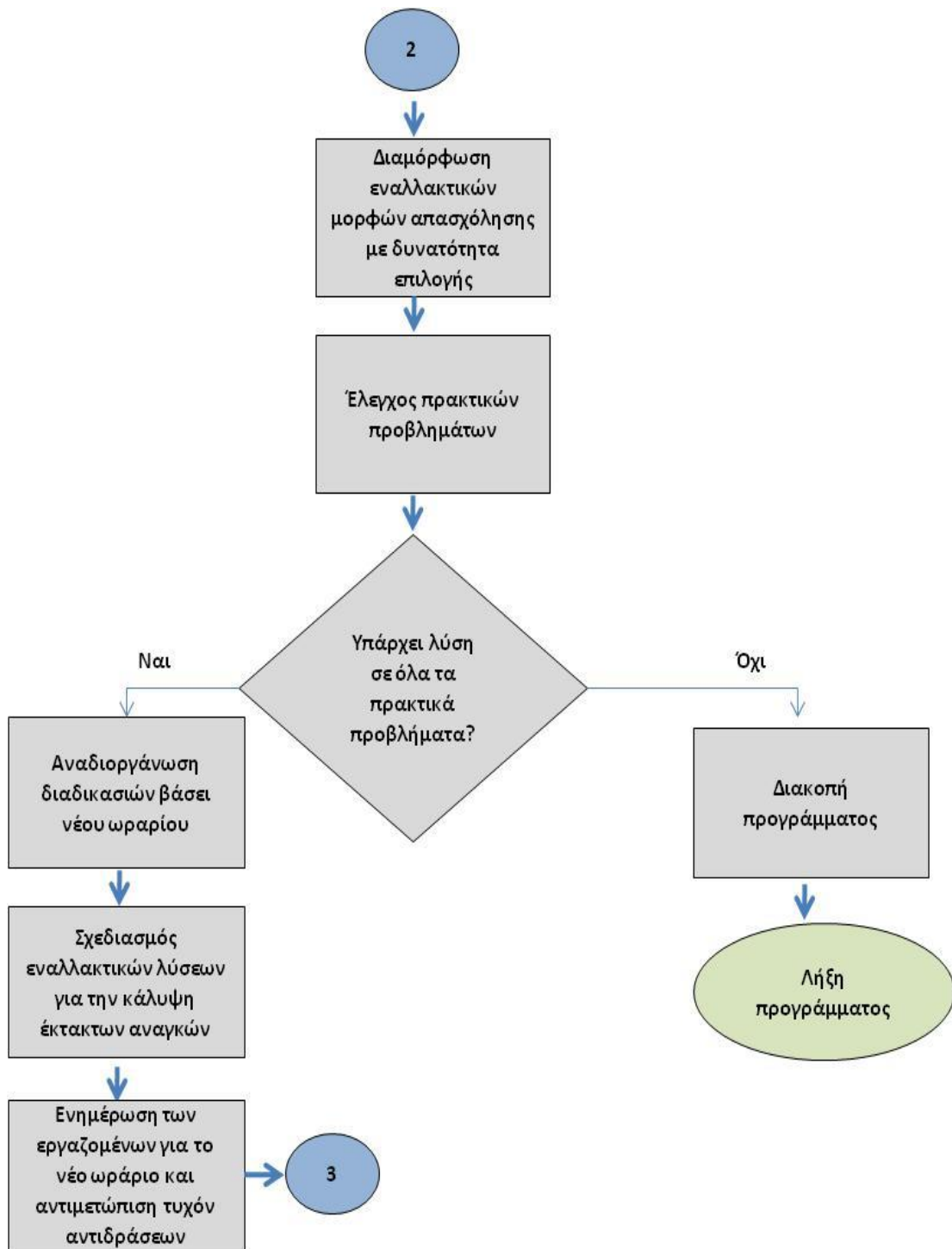
<u>Οφέλη ευέλικτων βαρδεολογιών</u>
1) Επίτευξη εσωτερικής λειτουργικής ευελιξίας
2) Επίτευξη οικονομίας κλίμακας
3) Αντιστοίχιση παραγωγής με μεταβλητή ζήτηση
4) Διατήρηση της προβλεπόμενης, ανά εβδομάδα, εργασίας
5) Αύξηση παραγωγικότητας σε σχέση με το κόστος εργασίας
6) Αύξηση ανταγωνιστικότητας επιχείρησης
7) Πρόσληψη και διατήρηση πολύτιμων εργαζομένων που έχουν και άλλες δεσμεύσεις και συμφέροντα(πχ. παιδιά)
8) Δυνατότητα προγραμματισμού εργασιών για μεγαλύτερα τμήματα της ημέρας

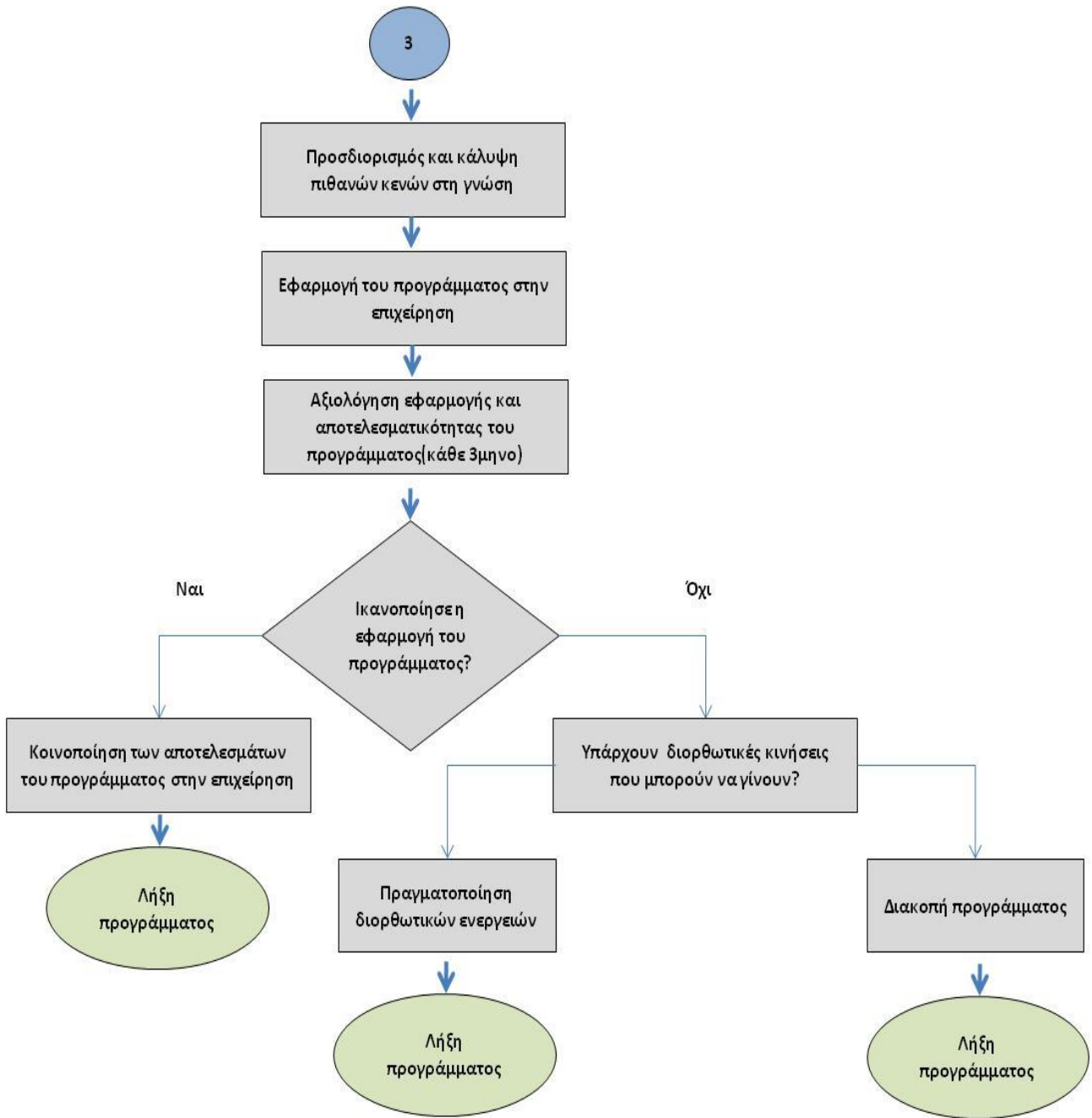
4.4.6 Μεθοδολογία ευέλικτων βαρδεολογιών

4.4.6.1 Βήματα που ακολουθούνται









4.4.6.2 Οδηγίες χρήσης μεθόδου

1. Σαφείς πολιτικές των ωρών εργασίας: Η ευελιξία ενδέχεται να είναι δύσκολη υπόθεση, ειδικά για τις πιο μικρές επιχειρήσεις. Μπορεί να υπάρχουν μέρες όπου κανείς δε θα βρίσκεται στο γραφείο, επειδή όλοι εργάστηκαν στη χθεσινोβραδινή εκδήλωση. Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος που αποχωρεί από την εταιρεία μπορεί να διεκδικήσει εκατοντάδες ώρες υπερωριακής απασχόλησης για τις οποίες δε διαθέτετε αρχεία. Κάποιος εργαζόμενος ίσως χρειαστεί να λάβει άδεια εργασιακής καταπόνησης, επειδή δεν έλαβε κανένα ρεπό μετά τις υπερωρίες του. Αυτού του είδους οι καταστάσεις, υπογραμμίζουν τη σημασία ύπαρξης ξεκάθαρων και αποτελεσματικών πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού.
2. Παρακολούθηση των ωρών εργασίας: Να είστε ξεκάθαρος με το προσωπικό σχετικά με το αν και πως θα πρέπει να παρακολουθείτε τις ώρες εργασίας τους. Παρακολουθώντας τις ώρες εργασίας, μπορείτε να υπολογίσετε το πραγματικό ωρομίσθιο για κάθε εργαζόμενο, να δείτε αν κάποιες εργασίες είναι υπερβολικά μεγάλες ή υπερβολικά μικρές. Η ύπαρξη πληροφοριών σχετικά με τις ώρες εργασίας μπορεί επίσης να συμβάλλει στον εντοπισμό και τη μείωση της εργασιακής καταπόνησης των υπαλλήλων.

4.4.7 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης

Στη συνέχεια, αναφέρουμε τα συνηθέστερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους για υιοθέτηση πρακτικών ευέλικτου ωραρίου εργασίας, αλλά και ορισμένες προτάσεις για την αντιμετώπιση αυτών:

<u>Προβλήματα</u>	<u>Τρόποι αντιμετώπισης</u>
1) Αδυναμία αντικατάστασης ορισμένων δεξιοτήτων, αν κάποιοι εργαζόμενοι είναι απόντες	1) Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους
2) Πιθανή απώλεια πελατών, αν τα βασικά στελέχη μειώσουν τις ώρες εργασίας τους	2) Αξιοποίηση επιδοτούμενων προγραμμάτων κατάρτισης
3) Απροθυμία συμμετοχής εργαζομένων εξαιτίας ελλειμματικής κοινωνικής ασφάλισης	3) Εκπαίδευση εργαζομένων στο πλαίσιο άσκησης νέων καθηκόντων μέσω μαθητείας δίπλα σε κάποιον εμπειρότερο εργαζόμενο (on the job training)
4) Διαφορετική εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου από τις δημόσιες υπηρεσίες	
5) Υφιστάμενη απαγόρευση συμψηφισμού υπερωριακής απασχόλησης με εργασία επόμενης	

μέρας	
6) Πρόσθετη διοικητική εργασία και γραφειοκρατία που εμπλέκονται στη δημιουργία και τη λειτουργία ευέλικτων μορφών εργασίας	

4.4.8 Παραδείγματα εφαρμογής

4.4.8.1 Ξένες επιχειρήσεις

Θα εξετάσουμε την περίπτωση της Land Rover, Βρετανικής εταιρείας κατασκευής αυτοκινήτων με ειδικευση σε οχήματα τεσσάρων τροχών, εκτός δρόμου. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Land Rover αποτέλεσε την πρώτη αυτοκινητοβιομηχανία που εισήγαγε ευέλικτα ωράρια εργασίας με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της και αντιστοίχιση της παραγωγής με τη ζήτηση.

Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας χαρακτηρίζεται από κυμαινόμενη ζήτηση. Υπάρχουν περίοδοι όπου η ζήτηση είναι πολύ υψηλή και περίοδοι όπου δεν υπάρχει καθόλου ζήτηση. Σε περιόδους υψηλής ζήτησης, υπάρχουν υψηλές απαιτήσεις από το εργατικό δυναμικό, προκειμένου η εταιρεία να μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση σε περιόδους υψηλής ζήτησης επιβαρύνεται με το κόστος των υπερωριών, ενώ όταν η ζήτηση είναι χαμηλή και τα επίπεδα της παραγωγής πέφτουν, η εταιρεία δε χρειάζεται πολλούς υπαλλήλους.

Η κατάσταση αυτή οδήγησε την BMW, στην οποία ανήκε εκείνη την περίοδο η Land Rover, να εισαγάγει ένα σύστημα “Συλλογικής Διευθέτησης Χρόνου Εργασίας” (Collective Working Time Flexibility- CWTF), το οποίο βασίστηκε σε ένα “διάδρομο χρόνου εργασίας” (working time corridor) με περίπου 200 ώρες εργασίας ανά έτος. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, η εταιρεία μπορούσε να ζητήσει από τους εργαζόμενους να εργάζονται επιπλέον ώρες εκτός των βασικών 37 ωρών ανά εβδομάδα. Αυτές οι πρόσθετες ώρες “καταχωρούνταν” και πληρώνονταν το επόμενο έτος ή μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως άδεια. Η εταιρεία, είχε επίσης τη δυνατότητα να «κρατά σε αναμονή» τους εργαζόμενους που περίσσευαν, χωρίς αμοιβή. Σε αυτή την περίπτωση οι «αρνητικές ώρες» των εργαζομένων θα χρησιμοποιούνταν αργότερα.

Το σύστημα CWTF, έτσι όπως είχε αρχικά καθοριστεί, δεν έτυχε της αποδοχής των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ενώ υπήρχε ένα συνολικό όριο 200 ωρών εργασίας, δεν είχε οριστεί κανένα όριο στο διάστημα που θα διαρκούσε μια περίοδο με περισσότερες ώρες εργασίας ή μια περίοδο χωρίς αμοιβή. Το γεγονός αυτό, δυσκόλευε τους εργαζομένους στο να κάνουν σωστό προγραμματισμό των οικονομικών τους.

Όταν η Land Rover πωλήθηκε από την BMW το 2000, η εταιρεία είχε την ευκαιρία να βελτιώσει το σύστημα CWTF, κάνοντας το περισσότερο προβλέψιμο για το εργατικό δυναμικό. Οι αναθεωρήσεις που έγιναν σήμαιναν ότι:

- ✓ μπορούσε να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να εργαστούν επιπλέον κατά 10 ώρες την εβδομάδα και μέχρι έξι εβδομάδες ως ανώτατο όριο, οι οποίες θα ακολουθούσαν από διάλειμμα τουλάχιστον τεσσάρων εβδομάδων
- ✓ θα υπήρχε ειδοποίηση τουλάχιστον τέσσερις εβδομάδες νωρίτερα πριν από την εφαρμογή πρόσθετων ωρών εργασίας
- ✓ οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να μην απασχολούνται, αλλά θα συνέχιζαν να πληρώνονται
- ✓ ένας «λογαριασμός μειωμένων ωρών» (reduced hours account) θα ίσχυε για όλους τους εργαζόμενους, που σήμαινε ότι ενώ οι υπάλληλοι θα εργάζονταν 37 ώρες τη βδομάδα, θα πληρώνονταν μόνο τις 36. Οι απλήρωτες ώρες θα αποθηκεύονταν μέχρι το ανώτατο όριο των 52 ωρών ανά έτος, και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως άδεια εκτός περιόδου αδειών της εταιρείας.

Για να επικοινωνήσει τις παραπάνω αλλαγές στους εργαζομένους, η Land Rover διέκοψε την παραγωγή για δύο ώρες σε κάθε βάρδια, για να κάνει μια παρουσίαση των αναθεωρήσεων και των επιδράσεων που αυτές θα είχαν στη ζωή των υπαλλήλων. Το 2003 έλαβαν χώρα περαιτέρω βελτιώσεις στο σύστημα, οι οποίες έγιναν αντικείμενο διαπραγμάτευσης με τα συνδικάτα της εταιρείας. Οι αλλαγές αυτές προέβλεπαν ότι οι εργαζόμενοι θα είχαν τη δυνατότητα να μετατρέψουν τις αποθηκευμένες ώρες τους σε χρηματική απολαβή ή να τις αποθηκεύσουν σε ένα «λογαριασμό ζωής», ώστε να τις χρησιμοποιήσουν στο μέλλον για πρόωρη συνταξιοδότηση. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα οφέλη που αποκόμισε η εταιρεία από την εφαρμογή της πρακτικής ευέλικτων ωραρίων εργασίας:

- ✚ επίτευξη εσωτερικής λειτουργικής ευελιξίας
- ✚ αντιστοίχιση της παραγωγικής διαδικασίας με τη μεταβλητή ζήτηση
- ✚ διατήρηση της παραγωγικής ικανότητας σε 37 ώρες την εβδομάδα, με 36 ώρες εργασίας προς αμοιβή
- ✚ αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας σε σχέση με το κόστος εργασίας
- ✚ υψηλή εκτίμηση από τους εργαζόμενους της πρόσθετης άδειας, εκτός του προβλεπόμενου διαστήματος αδειών της επιχείρησης
- ✚ ικανοποίηση εργαζομένων λόγω αποφυγής ρουτίνας και μονοτονίας που επιφέρουν σταθερά ωράρια και περίοδοι εργασίας
- ✚ κατάσταση win – win, αφού η εταιρεία αυξάνει την αποδοτικότητα της και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν μεγαλύτερη αυτονομία στους χρόνους εργασίας

Δε θα ήταν, ωστόσο, εφικτή η αποτελεσματική εφαρμογή του ευέλικτου ωραρίου εργασίας αν δεν υπήρχαν ορισμένοι σημαντικοί παράμετροι επιτυχίας, οι οποίοι αναφέρονται παρακάτω:

- αποτελεσματική ηγεσία
- ξεκάθαρη επιχειρηματική στρατηγική για τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν
- αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών
- αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδοτών, εργατικών ενώσεων, εργαζομένων

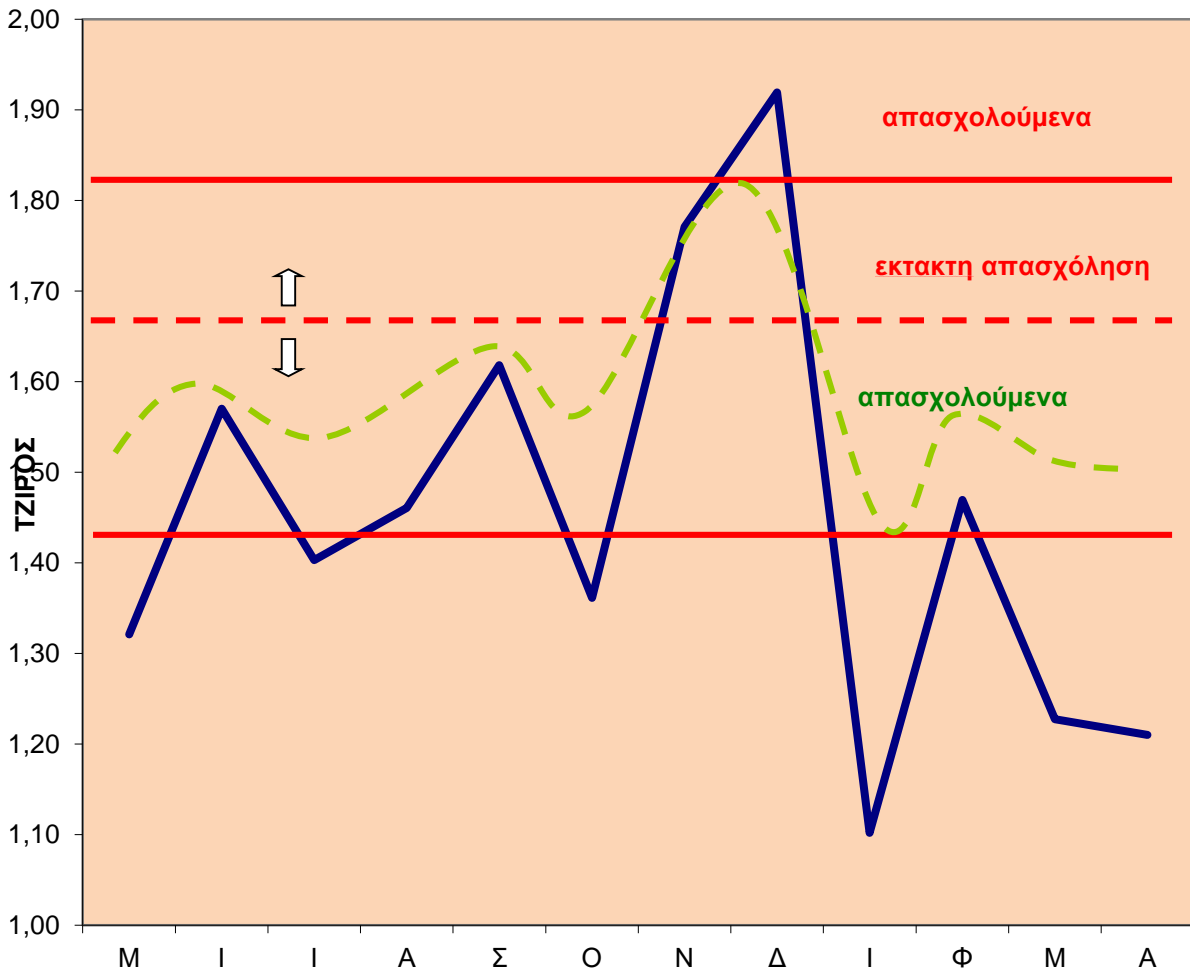
4.4.8.2 Ελληνικές επιχειρήσεις

Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις πηγάζει από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, το οποίο τις εμποδίζει να υιοθετήσουν πρακτικές διαχείρισης χρόνου εργασίας. Αρκετές εταιρείες “παρανομούν” στην προσπάθεια τους να αποκτήσουν ένα πιο ευέλικτο ωράριο εργασίας, γεγονός που θα μπορούσε να αποφευχθεί εάν διέθεταν τον απαιτούμενο κάθε φορά συνδυασμό εργαζομένων ολικής και μερικής απασχόλησης.

Ως προς τις υπερωρίες, οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα εξής προβλήματα:

- I. η υφιστάμενη απαγόρευση συμψηφισμού υπερωριακής απασχόλησης με εργασία επόμενης μέρας
- II. η γραφειοκρατική τήρηση βιβλίων υπερωριών και προέγκριση για την πραγματοποίηση της νόμιμης υπερωριακής απασχόλησης από την Επιθεώρηση Εργασίας

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στο παράδειγμα ελληνικής επιχείρησης λιανικής πώλησης, της πρακτικής διευθέτησης χρόνου που αυτή ακολούθησε σε ετήσια βάση και τη σημασία της ιδανικής σύνθεσης full και part timers



Στο παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε μια τυπική διακύμανση του τζίρου του καταστήματος στην διάρκεια του έτους. Για να μπορέσει να εξυπηρετήσει τους πελάτες του μέσα σε ένα δεδομένο προϋπολογισμό και παραγωγική σχέση ατόμων (FTE) / τζίρου, το κατάστημα μπορεί να ακολουθήσει μία από τις παρακάτω τρεις βασικές επιλογές:

- **Επιλογή 1:** Το κατάστημα έχει ένα μέσο αριθμό προσωπικού σε όλη την διάρκεια του έτους (στο διάγραμμα περιγράφονται τα δύο «άκρα» : αρκετό προσωπικό ή το minimum που απαιτείται). Οι έκτακτες περιόδους αντιμετωπίζονται με υπερεργασίες-υπερωρίες.
 - ✓ Πλεονεκτήματα: Χρήση εκπαιδευμένου προσωπικού, μερική ικανοποίηση εργαζομένων για μεγαλύτερη αμοιβή
 - ✓ Μειονεκτήματα: Χαμηλή ευελιξία, υψηλό κόστος υπερωριών του μονίμου προσωπικού, εξάντληση προσωπικού.
- **Επιλογή 2:** Να προσλαμβάνει έκτακτο προσωπικό (συνήθως μέσω εξειδικευμένων εταιριών) στις περιόδους αιχμής
 - ✓ Πλεονεκτήματα: Μεγαλύτερη ευελιξία , παρουσία περισσότερων ατόμων όταν υπάρχει ανάγκη
 - ✓ Μειονεκτήματα: Μη εκπαιδευμένο έκτακτο προσωπικό, αναγκαστική ανάθεση βασικών εργασιών σε αυτό(πχ αποθήκη-γέμισμα ραφιών), Θεσμικοί περιορισμοί
- **Επιλογή 3:** Η ύπαρξη της κατάλληλης κάθε φορά σύνθεσης Full & Part timers (συνήθως υπολογίζεται με βάση τις περιόδους χαμηλού τζίρου). Σε περίοδο αυξημένης κίνησης, οι part timers εργάζονται full time.

- ✓ Πλεονεκτήματα: Μεγαλύτερη ευελιξία , παρουσία περισσότερων ατόμων όταν χρειάζεται τις κατάλληλες ώρες, άμεση επιστροφή σε κανονικά ωράρια μετά τη λήξη της περιόδου έντασης, απλό ωρομίσθιο στους part timers για τις ώρες που εργάζονται επί πλέον μέχρι το 8ωρο.
- ✓ Μειονεκτήματα: Ίσως οι part timers να μην είναι πάντα διαθέσιμοι

Αξίζει να αναφερθεί ότι στην εταιρεία προτιμήθηκε τελικά η τρίτη επιλογή.

4.4.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ”, http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/YLIKO-PYLWNA-1_3_-last_1.pdf, [accessed: 05/05/2015]
- Wikidot(1997), “Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης”, <http://jisl.wikidot.com/pattern-of-employment>, [accessed: 05/05/2015]
- Riley, J.(2012), “Flexible working”, <http://beta.tutor2u.net/business/reference/flexible-working>, [accessed: 05/05/2015]
- Hrcouncil(2010), “Flexible Work Arrangements”, <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/workplaces-flexible.cfm>, [accessed: 05/05/2015]
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety(2002), “Flexible Work Arrangements”, <http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/flexible.html>, [accessed: 06/05/2015]
- SLOAN CENTER ON AGING AND WORK(2011), “FLEXIBLE WORK SCHEDULE”, http://workplaceflexibility.bc.edu/types/types_arrangement_schedules, [accessed: 06/05/2015]
- Call centre helper(2010), “Top tips on flexible shift patterns”, <http://www.callcentrehelper.com/top-tips-on-flexible-shift-patterns-10958.htm>, [accessed: 06/05/2015]
- Χαρόγλου, Κ.(2005), “Οι πρακτικές ευελιξίας των εργασιακών σχέσεων και οι επιπτώσεις τους στα δικαιώματα των εργαζομένων”, http://www.army.gr/files/File/epitheorisi/200502_%CE%9F%CE%99%20%CE%A0%CE%A1%CE%91%CE%9A%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%95%CE%A5%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9E%CE%99%CE%91%CE%A3%20%CE%A4%CE%A9%CE%9D%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%A9%CE%9D%20%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D.pdf, [accessed: 07/05/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2013), “Εργασιακή ευελιξία και Εφοδιαστική Αλυσίδα”, http://www.scisce.eu/Presentation_Vasiliadis.pdf, [accessed: 07/05/2015]
- CIPD(2005), “FLEXIBLE WORKING: THE IMPLEMENTATION CHALLENGE”, <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/EBAA2100-EF46-43EE-9C6D-16577DCBC6DE/0/flexwork1005.pdf>, [accessed: 08/05/2015]
- (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών και Ινστιτούτο Κοινωνικής Καινοτομίας Intercollege, 2006), “Έκθεση Διερεύνησης των Μορφών Ευέλικτης Απασχόλησης που Εφαρμόζονται στο Διεθνές και Ευρωπαϊκό Επίπεδο”, [http://www.eveliktes.kepa.mlsi.gov.cy/public/mlsi/pffe/iwebsr.nsf/Lookup/Initial-Report-Revised-5.4.06.pdf/\\$file/Initial+Report+Revised+5.4.06.pdf](http://www.eveliktes.kepa.mlsi.gov.cy/public/mlsi/pffe/iwebsr.nsf/Lookup/Initial-Report-Revised-5.4.06.pdf/$file/Initial+Report+Revised+5.4.06.pdf), [accessed: 08/05/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2015), “Διαχείριση χρόνου εργασίας (πχ Ωράριο εργασίας, βαρδεολόγια κλπ)”, Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα

4.5 OUTSOURCING

4.5.1 Εισαγωγή

Πολλοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι το outsourcing είναι ένα νέο φαινόμενο στον επιχειρηματικό κόσμο. Ωστόσο, το outsourcing αποτελεί ίσως μια από τις αρχαιότερες δραστηριότητες του ανθρώπου. Ο πρώτος άνθρωπος για να επιβιώσει έπρεπε να είναι ταυτόχρονα κυνηγός, γεωργός, κτίστης, ράφτης και άλλα πολλά. Σταδιακά οι άνθρωποι άρχισαν να εξειδικεύονται και να ανταλλάσσουν προϊόντα ή υπηρεσίες. Με λίγα λόγια, ο καθένας άρχισε να ασχολείται με τα θέματα που γνώριζε καλύτερα και τον αφορούσαν και ό,τι άλλο χρειαζόταν μπορούσε να το προμηθευτεί από τρίτους ως υπηρεσία ή προϊόν.

Η κατάσταση που επικρατεί στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με τις μεγάλες αβεβαιότητες, τη συνεχή αλλαγή των κανόνων του παιχνιδιού, των ολοένα και περισσότερο περιορισμένων πόρων και αυξανόμενων απαιτήσεων των μετόχων που δημιουργούν συνεχή πίεση για αύξηση της απόδοσης των παγίων της επιχείρησης, δημιουργεί ένα νέο δίλημμα στην διοίκηση της επιχείρησης που δεν υπήρχε στο παρελθόν. Το δίλημμα αυτό συνοψίζεται στην παρακάτω ερώτηση:

Σήμερα είναι πλέον αποδεδειγμένο, μετά από πολλές έρευνες σε παγκόσμιο επίπεδο, ότι κάθε επιχείρηση έχει ορισμένα δυνατά σημεία, λειτουργίες και διαδικασίες, τα οποία της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την καθιστούν μοναδική στην αγορά και ορισμένα άλλα τα οποία απλώς τα χρειάζεται για να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία της(π.χ. η μισθοδοσία του προσωπικού), τα οποία δεν αυξάνουν όμως την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει.

Το δίλημμα λοιπόν που αντιμετωπίζει η διοίκηση της επιχείρησης είναι διπλό :

1. Ποιά από τις σημερινές διαδικασίες είναι αυτή ή αυτές που δεν αυξάνουν την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρω;
2. Πώς, αναθέτοντας την διαδικασία αυτή σε ένα εξωτερικό συνεργάτη / προμηθευτή μπορώ να αυξήσω την αξία του προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρω;

Η φράση “Κάνε αυτό που κάνεις καλύτερα και ανέθεσε τα υπόλοιπα σε τρίτους” έχει καταστεί ένα διεθνώς αναγνωρισμένο επιχειρηματικό σύνθημα, το οποίο επινοήθηκε και αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1990 από το σύμβουλο διαχείρισης Peter Drucker. Το σύνθημα χρησιμοποιήθηκε αρχικά για να υποστηρίξει το outsourcing ως μια βιώσιμη επιχειρηματική στρατηγική.

Από την πλευρά του Drucker, μια εταιρεία θα πρέπει να επιδιώκει να αναθέτει υπερβολικά μόνο σε εκείνες τις περιοχές στις οποίες δεν έδειξε κάποια ιδιαίτερη ικανότητα. Η επιχειρηματική στρατηγική που περιγράφεται από το σλόγκαν του, συνέστησε ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επωφεληθούν από τις γνώσεις και τις οικονομίες κλίμακας ειδικών παρόχων για τη βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου υπηρεσιών.

Αν και έχουν υπάρξει αρκετές διαφωνίες σχετικά με το outsourcing, τα οφέλη που αυτό επιφέρει οδηγούν ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στην κατάρτιση σχεδίων για την ανάθεση έργων σε τρίτους. Πολλές εταιρείες σήμερα βασίζονται ολόκληρο το επιχειρηματικό τους σχέδιο γύρω από την ανάθεση καθηκόντων σε εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών. Σύμφωνα με ορισμένους εμπειρογνώμονες, το outsourcing δεν είναι απλά ένα εργαλείο μείωσης κόστους, αλλά ένα επιχειρηματικό μοντέλο.

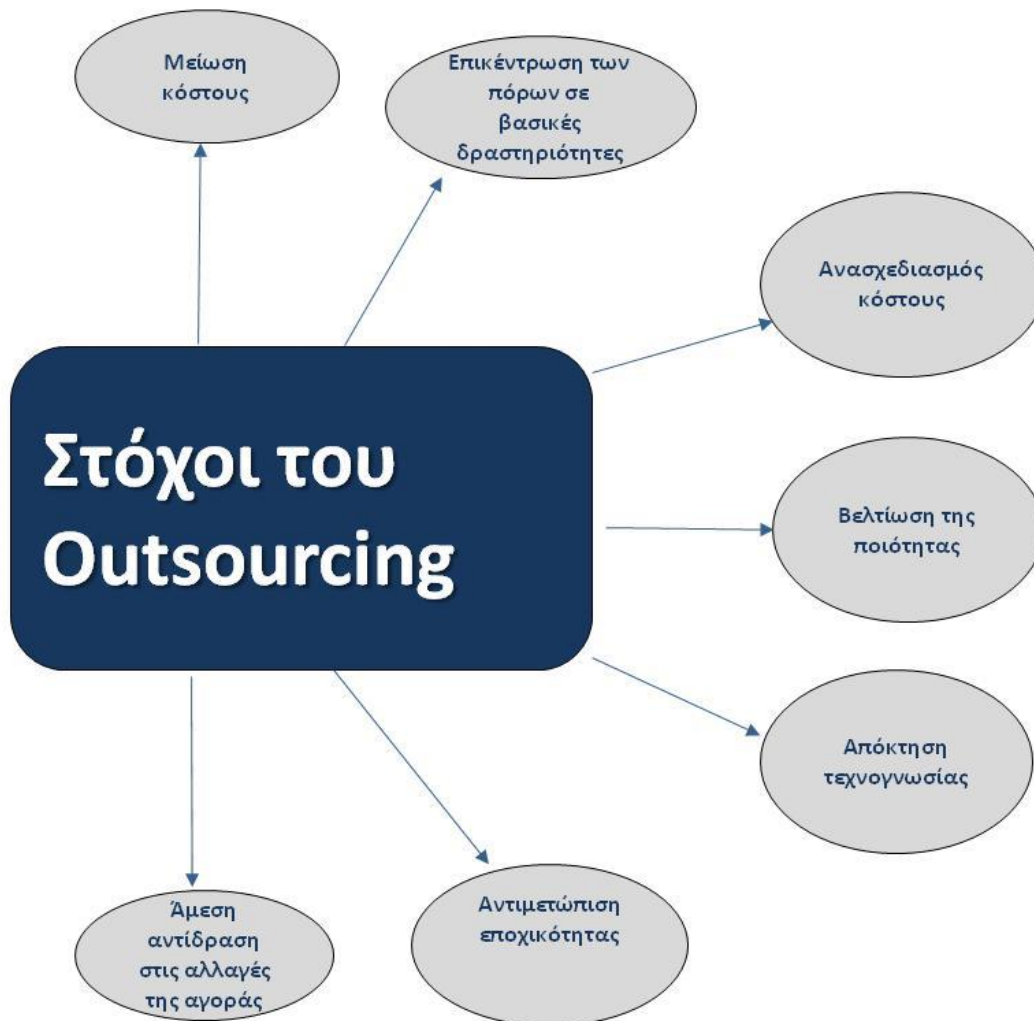
4.5.2 Τι είναι outsourcing?

Ο όρος Outsourcing αναφέρεται στην ανάθεση δραστηριοτήτων και υπηρεσιών, που μέχρι πρότινος γίνονταν εσωτερικά στην επιχείρηση, σε εξωτερικό συνεργάτη (εταιρεία που εξειδικεύεται σε έναν τομέα ή μεμονωμένος ιδιώτης) προκειμένου να δημιουργηθεί μεγαλύτερη αξία στο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Ο όρος outsourcing χρονολογείται πίσω στο 1981.

Μερικές φορές περιλαμβάνει τη μεταφορά εργαζομένων και περιουσιακών στοιχείων από τη μια εταιρεία στην άλλη, ενώ outsourcing μπορεί να θεωρηθεί και η πρακτική παράδοσης του ελέγχου των δημοσίων υπηρεσιών σε κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Σε γενικές γραμμές, outsourcing θεωρείται οποιαδήποτε προσφερόμενη βοήθεια από έναν υπεργολάβο που είναι περισσότερο ικανός ή εξοικειωμένος με συγκεκριμένες πρακτικές σε σχέση με εμάς.

Μέσω του outsourcing, μια εταιρεία μπορεί να καλύψει τις περισσότερες από τις εργασίες της, ξεκινώντας από τις πιο βασικές και φθάνοντας μέχρι τις πιο εξειδικευμένες. Για παράδειγμα, υπάρχουν αρκετές εταιρείες που έχουν εμπιστευθεί σε τρίτους τις περισσότερες από τις εργασίες τους, από την παραγωγή των πρώτων υλών, τη συσκευασία και τη διανομή των προϊόντων μέχρι τις εργασίες διαφήμισης και προώθησης, έχοντας κρατήσει για εσωτερική διεξαγωγή μόνο τη διοίκηση, τη γενική εποπτεία και την εμπορική διαχείριση.

4.5.3 Γιατί το χρησιμοποιώ?



Στη συνέχεια θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στους παραπάνω στόχους ενός προγράμματος outsourcing. Με τη χρήση του outsourcing, μια εταιρεία επικεντρώνεται σε core business διαδικασίες και συγχρόνως εκμεταλλεύεται την τεχνογνωσία και τις ικανότητες των παρόχων στις διαδικασίες που αναθέτει. Επίσης, το outsourcing της προσφέρει τη δυνατότητα ανασχεδιασμού του κόστους, μετάβασης δηλαδή από σταθερά σε μεταβλητά κόστη. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, ιδιαίτερα σε οικονομικά ασταθή περιβάλλοντα, καθώς έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν τη ρευστότητα τους. Η μείωση στα κόστη που επιφέρει το outsourcing οφείλεται στη δυνατότητα του προμηθευτή να εκμεταλλευτεί τις συνέργειες από τις δραστηριότητες του και της δυνατότητας για μειωμένα overheads. Τέλος, η βελτίωση της ποιότητας έχει να κάνει με την εξειδίκευση του προμηθευτή και τη δυνατότητα υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης που παρέχει η σύμβαση μαζί του.

4.5.4 Ανάλυση

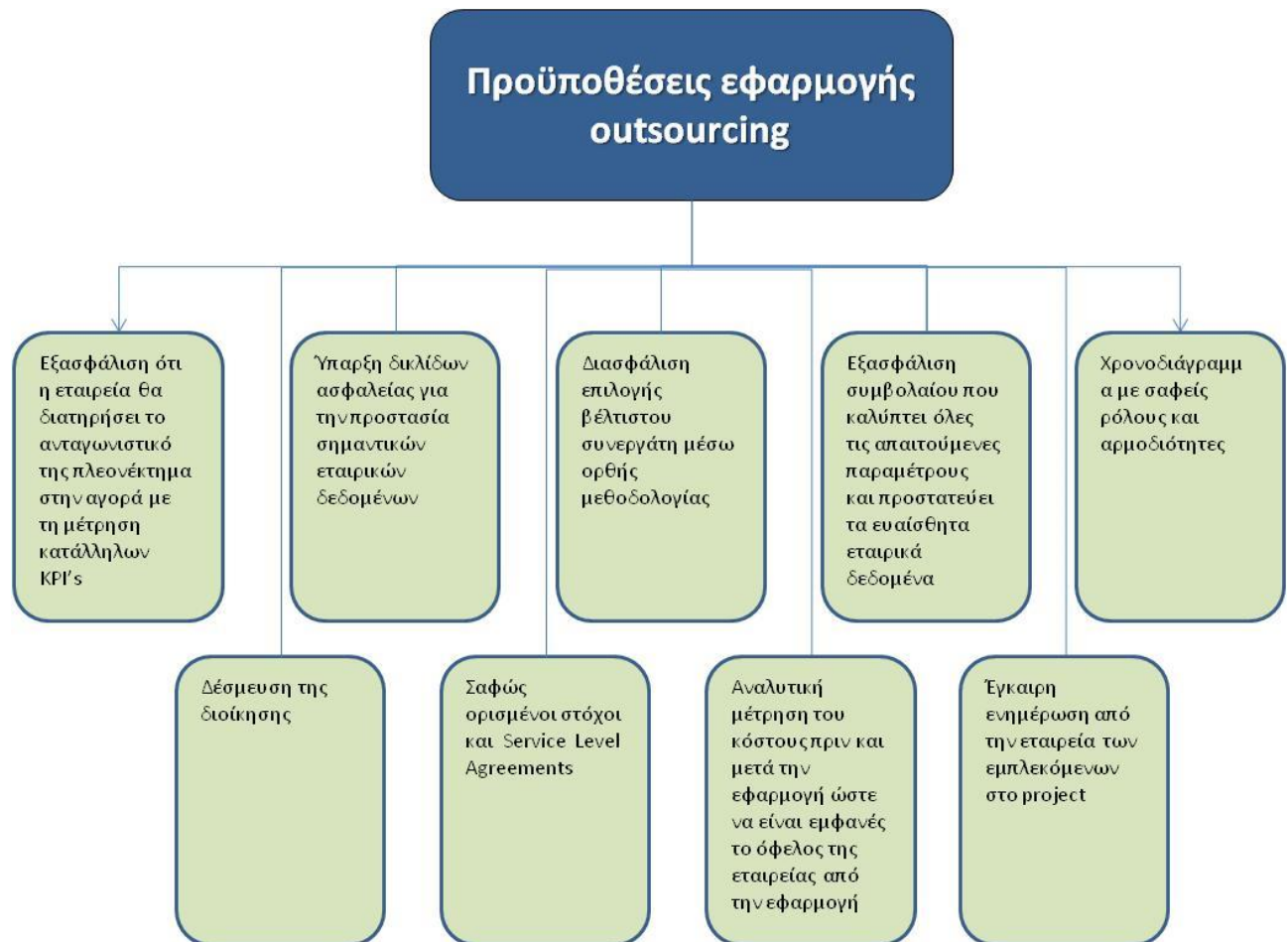
4.5.4.1 Είδη outsourcing

Ένας διαχωρισμός που μπορεί να γίνει στο outsourcing είναι ο εξής:

- Εξ ολοκλήρου ανάθεση του έργου σε κάποιον τρίτο για την παραγωγή ολοκληρωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας από αυτόν
- Μίσθωση πόρων τρίτων και διατήρηση του management

Η σημαντικότερη διαφορά που εντοπίζεται στις δύο παραπάνω περιπτώσεις, είναι ότι στη δεύτερη περίπτωση η εταιρεία είναι υπεύθυνη για το management του έργου, ενώ στην πρώτη όχι.

4.5.4.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής



4.5.4.3 Περιπτώσεις εφαρμογής

Οι πιο συνηθισμένοι τομείς στους οποίους εφαρμόζεται outsourcing υπηρεσιών/δραστηριοτήτων για τις ελληνικές επιχειρήσεις αποτελούν:

- ✚ Ασφάλεια εγκαταστάσεων
- ✚ Καθαρισμός χώρων
- ✚ Υπηρεσίες ασφάλειας και υγιεινής
- ✚ Εστιατόρια/Καφετέριες
- ✚ Μεταφορικό έργο
- ✚ Εισπράξεις
- ✚ Συντήρηση μηχανημάτων αποθήκης (περονοφόρα, μικροί γερανοί)
- ✚ Συντήρηση βοηθητικών μηχανημάτων/utilities (θέρμανση, ψύξη, ατμολέβητες κλπ)
- ✚ Υπηρεσίες Φασόν παραγωγής
- ✚ Υπηρεσίες promotions
- ✚ Προσωπικό αποθηκών σε περιόδους peaks
- ✚ Τηλεφωνικά κέντρα
- ✚ Μισθοδοσία
- ✚ Παραγωγή δειγμάτων
- ✚ Ποιοτικός έλεγχος μέρους εισερχομένων (κυρίως στο εξωτερικό)
- ✚ Αποθήκευση (σε περιπτώσεις πλήρωσης των χώρων/overflow ή group προϊόντων)
- ✚ Υπηρεσίες συντήρησης μηχανών
- ✚ IT/Help desk
- ✚ Δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (κυρίως προσλήψεις, αλλά και εκπαίδευση)
- ✚ Αναλόγως τον τύπο του παραγόμενου προϊόντος μπορεί να δοθεί σε τρίτους: (α) το μεταφορικό έργο προς πελάτες με πλήρη συμφωνία κόστους και επιπέδου εξυπηρέτησης και (β) η συναρμολόγηση προς πελάτες με πλήρη συμφωνία κόστους και επιπέδου εξυπηρέτησης.

Μια δραστηριότητα για την οποία το outsourcing υπηρεσιών/δραστηριοτήτων αρχίζει και παίρνει ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο, αφορά τις εταιρείες 3PL (Third Part Logistics) που αναλαμβάνουν την αποθήκευση και διανομή των προϊόντων. Στο μέλλον, το outsourcing αναμένεται εφαρμοσθεί και σε υπηρεσίες λογιστηρίου, τις οποίες οι ελληνικές επιχειρήσεις τις διεξάγουν ακόμα εσωτερικά, παρά το γεγονός ότι αποτελεί υποστηρικτική δραστηριότητα και απαιτεί συνεχή εγρήγορση, αφού το πλαίσιο λειτουργίας στην Ελλάδα αλλάζει συνεχώς.

4.5.4.4 Κριτήρια για outsourcing

Υπάρχουν δύο βασικά κριτήρια τα οποία καθορίζουν το εάν η επιχείρηση θα αναθέσει κάποια υπηρεσία/δραστηριότητα σε τρίτους:

- Κατά πόσο αυτή είναι core business
- Οποιαδήποτε υπηρεσία/δραστηριότητα έχει σχέση με το brand της εταιρείας δεν ανατίθεται σε τρίτους

Δραστηριότητες Core business είναι εκείνες που απαιτούν υψηλά επίπεδα management από την εταιρεία και χαρακτηρίζονται συνήθως ως υψηλού κινδύνου. Αντίθετα, δραστηριότητες που απαιτούν χαμηλά επίπεδα management, μπορούν πιο εύκολα να ανατεθούν σε τρίτους.

Απαραίτητο βήμα στην εφαρμογή του outsourcing, είναι η συζήτηση με τα στελέχη της επιχείρησης και η προσπάθεια εξασφάλισης της έγκρισής τους για το outsourcing. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να καμφθεί το αίσθημα ανταγωνισμού που πολλές φορές διακατέχει τους εργαζόμενους προς τους εξωτερικούς συνεργάτες, καθώς και ο φόβος για υποβάθμιση του ρόλου τους στην εταιρεία. Επίσης, ορισμένες φορές θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει ένα εσωτερικό τμήμα της επιχείρησης να είναι το ίδιο καλές ή και καλύτερες από τα αντίστοιχα που προσφέρει ένας εξειδικευμένος τρίτος.

Πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή του outsourcing αποτελεί η κατάρτιση του προσωπικού. Με σωστή κατάρτιση, το outsourcing προσωπικό μπορεί να φτάσει όσον αφορά το service level τα επίπεδα του μόνιμου προσωπικού της εταιρείας.

4.5.4.5 Outsourcing προσωπικού

Τα ποσοστά insourced(υπάλληλοι)-outsourced(μη υπάλληλοι) σε μια εταιρεία διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Μια συνήθης αναλογία insourced-outsourced είναι 60%-40% , αυτό όμως δεν είναι σταθερό και ενδέχεται να αλλάξει αναλόγως με τις συνθήκες που επικρατούν. Σε περιπτώσεις μεγάλης αβεβαιότητας και πτώσης του τζίρου, η αναλογία μπορεί να είναι και αντίστροφη εξαιτίας της ανάγκης για μεταβλητά κόστη. Όταν τώρα επικρατεί ανάπτυξη και σταθερότητα, μπορούμε να προγραμματίσουμε και να επαναφέρουμε την αναλογία στα επίπεδα που είναι πιο προσοδοφόρα για την εταιρεία.

Βασικό στοιχείο του outsourcing είναι το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τις insourced υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες από τρίτους ενδέχεται να είναι έως και 90% φθηνότερες σε σύγκριση με τους μισθούς του insourced προσωπικού, επειδή είναι μεταβλητές. Ο τρόπος χρέωσης υπηρεσιών τρίτων μπορεί να είναι είτε σταθερός είτε μεταβλητός. Σε περίπτωση που η χρέωση γίνεται ανά μονάδα προϊόντος, τότε το κόστος outsourcing θεωρείται μεταβλητό. Όταν όμως βρισκόμαστε αντιμέτωποι με υπερβολική αύξηση του όγκου παραγωγής, συμφέρει η εναλλαγή σε τρόπο χρέωσης σταθερού κόστους.

4.5.4.6 Κόστος

Μία από τις κινητήριες δυνάμεις που ωθούν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή του outsourcing είναι το κόστος. Ο στόχος για το κόστος μπορεί να προκύπτει είτε από ανάγκη μείωσης των εταιρικών δαπανών, είτε από περιοδικά benchmarking για το ύψος δαπανών που καταβάλουν άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο σε εγχώριο και παγκόσμιο επίπεδο.

Η επικρατούσα αντίληψη είναι πως το outsourcing εφαρμόζεται για τη μείωση κόστους που αυτό επιφέρει και όχι για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Βέβαια σε ορισμένες περιπτώσεις(πολυεθνικές εταιρείες) συναντάμε τη χρήση του outsourcing ως πρακτική στελέχωσης. Οι πολυεθνικές εταιρείες απασχολούν ως μόνιμο προσωπικό ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων, ενώ χρησιμοποιούν το outsourcing για κάλυψη των προσωρινών τους αναγκών σε προσωπικό και για μείωση των επιπέδων κόστους.

Ορισμένες φορές η ανάγκη των επιχειρήσεων να είναι ανταγωνιστικές, σημαίνει πως θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρουν ό,τι και ο ανταγωνισμός. Επειδή όμως ενδέχεται να μην υπάρχουν οι απαιτούμενοι πόροι για να υπάρξει γρήγορη αντίδραση, στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις στρέφονται σε πόρους και υπηρεσίες τρίτων για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

4.5.4.7 Σύστημα ανταμοιβών

Η λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβών προϋποθέτει την ύπαρξη ενός αντικειμενικού συστήματος μέτρησης, γεγονός δύσκολο αλλά όχι ακατόρθωτο. Οι καλύτερες λύσεις για τη θέσπιση ενός συστήματος μέτρησης δίνονται από την πληροφορική μέσω της αυτοματοποίησης της διαδικασίας ελέγχου.

Αν και μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές, εντούτοις η βασική αρχή που διέπει ένα σύστημα ανταμοιβών είναι το "Bonus-Malus". Σύμφωνα με την αρχή αυτή, προβλέπεται bonus όταν η επίδοση του προσωπικού ανεβαίνει, ενώ υπάρχει malus(κυρώσεις) όταν αυτή πέφτει. Είναι σημαντικό βέβαια, τα επίπεδα επιδόσεων των εργαζομένων να είναι σαφώς καθορισμένα από την αρχή για να μην υπάρξουν παρεξηγήσεις και αντιδράσεις από πλευράς προσωπικού. Ένα παράδειγμα συστήματος bonus είναι η στοχοθέτηση κανονικής επίδοσης στο 80% και για κάθε αύξηση επίδοσης κατά 0,5%, οι απολαβές θα αυξάνονται εκθετικά, με μέγιστο bonus 4% για το 100% της επίδοσης.

Σε περίπτωση που δεν υπάρχει σαφής εικόνα για το κόστος παροχής κάποιων υπηρεσιών, τότε η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει τις εξής λύσεις:

- **Τεχνική του Open Book:** Χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που μια επιχείρηση δε γνωρίζει το κόστος μιας εργασίας και τα επίπεδα παραγωγικότητας. Έτσι λοιπόν, για ένα μικρό χρονικό διάστημα, η εταιρεία και ο τρίτος πάροχος υπηρεσιών εκτελούν την outsourced δραστηριότητα κρατώντας ανοιχτά τα βιβλία κόστους για την πληροφόρηση και των δύο πλευρών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, την πλήρη επίγνωση του κόστους εργασίας μιας δραστηριότητας, γεγονός που οδηγεί στη σύναψη καλύτερων εμπορικών συμφωνιών με τρίτες εταιρείες παροχής υπηρεσιών.
- **Κοστολόγηση Βάση Δραστηριότητας(Activity Based Costing):** Σύμφωνα με το activity based pricing, κάθε δραστηριότητα μετράται και κοστολογείται.

4.5.4.8 Εξασφάλιση υπηρεσίας σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας

Είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη contingency plan για τη μείωση του ρίσκου σε περίπτωση διακοπής κάποιας υπηρεσίας στην εφοδιαστική αλυσίδα. Όσον αφορά τις Ελληνικές επιχειρήσεις, είναι ιδιαίτερα δύσκολη η περίπτωση συνεργασίας με ανταγωνιστή σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας. Παρόλα αυτά, υπάρχει παράδειγμα στην ελληνική αγορά, όπου η συνεργασία αυτή είναι εξασφαλισμένη με συμβόλαιο μεταξύ των δύο ανταγωνιστών.

Νομικά, η συνεργασία τέτοιου είδους μπορεί να χαρακτηριστεί ως καρτέλ. Προκειμένου να αποφευχθούν η επιτροπή ανταγωνισμού και διάφορα πρόστιμα, είναι αναγκαία η δημιουργία μιας τρίτης ανεξάρτητης εταιρείας, η οποία να έχει τη δυνατότητα να είναι ανοικτή και σε άλλες εταιρείες εκτός από τους άμεσους συνεργάτες και να παρέχει τέτοιου είδους υπηρεσίες. Στα έξοδα της εταιρείας, θα πρέπει να συμπεριληφθούν μεταξύ άλλων και το replacement value από την απόσβεση των κτιρίων και των μεταφορικών μέσων, καθώς και φόροι ακινήτων και οποιοδήποτε άλλοι παράγοντες επηρεάζουν τα πάγια μιας επιχείρησης, όπως ο πληθωρισμός.

Αποτελεί ευθύνη της εταιρείας η ασφάλιση της μεταφοράς και διανομής των προϊόντων, θα πρέπει όμως σε αυτή να λαμβάνουν μέρος και οι outsourcers. Οι περισσότεροι outsourcers επιδιώκουν “άρση του αναγωγικού δικαιώματος”, δηλαδή αποποίηση της υποχρέωσης ασφάλισης του εμπορεύματος και καθορισμός του ιδιοκτήτη της αποθήκης ως μοναδικού υπεύθυνου του εμπορεύματος.

4.5.4.9 SWOT ANALYSIS

<u>Outsourcing</u>	Ορισμός: Η ανάθεση δραστηριοτήτων και υπηρεσιών σε εξωτερικό συνεργάτη προκειμένου να δημιουργηθεί μεγαλύτερη αξία στο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία	
Strengths: <ol style="list-style-type: none"> 1. Τεχνογνωσία που παρέχεται από εξειδικευμένο συνεργάτη, καθώς για τον προμηθευτή η προμηθευόμενη υπηρεσία αποτελεί Βασική Δραστηριότητα (<u>Core Business</u>) 2. Επικέντρωση σε βασικές(<u>core</u>) λειτουργίες της επιχείρησης 3. Δυνατότητα ανασχεδιασμού του κόστους, μετάβασης δηλαδή από σταθερά σε μεταβλητά κόστη 	Weaknesses: <ol style="list-style-type: none"> 1. Αποεπένδυση από προσωπικό, το οποίο σταματά πλέον να είναι υπεύθυνο για μέρος της δραστηριότητας της επιχείρησης 2. Αδυναμία πραγματοποίησης συμφωνηθέντων <u>SLA</u>'ς στους πελάτες 3. Έλλειψη απευθείας επικοινωνίας με τους πελάτες και δυσκολία της επιχείρησης να εκτελέσει η ίδια τη δραστηριότητα που είχε αναθέσει προηγουμένως σε τρίτους 	
Opportunities: <ol style="list-style-type: none"> 1. Βελτίωση της ποιότητας των, παρεχόμενων στον πελάτη, υπηρεσιών λόγω μεγαλύτερης εξειδίκευσης του προμηθευτή 2. Αύξηση της ευελιξίας στις αποφάσεις και στις τακτικές της εταιρείας, λόγω ύπαρξης λιγότερων και πιο <u>ορθολογικοποιημένων</u> διαδικασιών εντός της εταιρείας 3. Μείωση κόστους και αύξηση ρευστότητας 	Threats: <ol style="list-style-type: none"> 1. Απώλεια ικανοτήτων και δεξιοτήτων από προσωπικό και υποβάθμιση του 2. Αρνητικός επηρεασμός εικόνας προς τελικό πελάτη 3. Απώλεια ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων 	

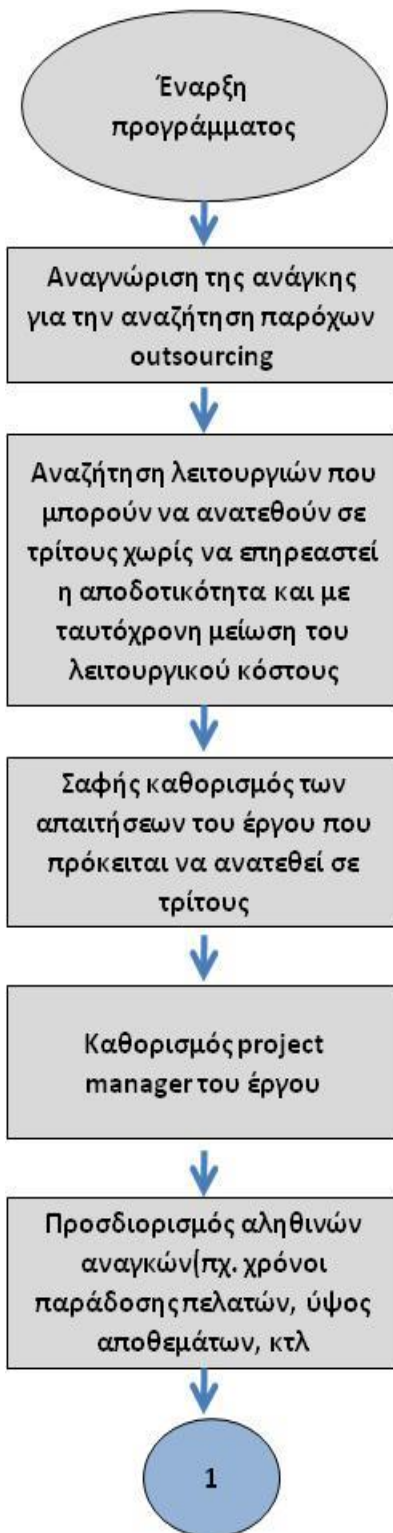
4.5.5 Οφέλη

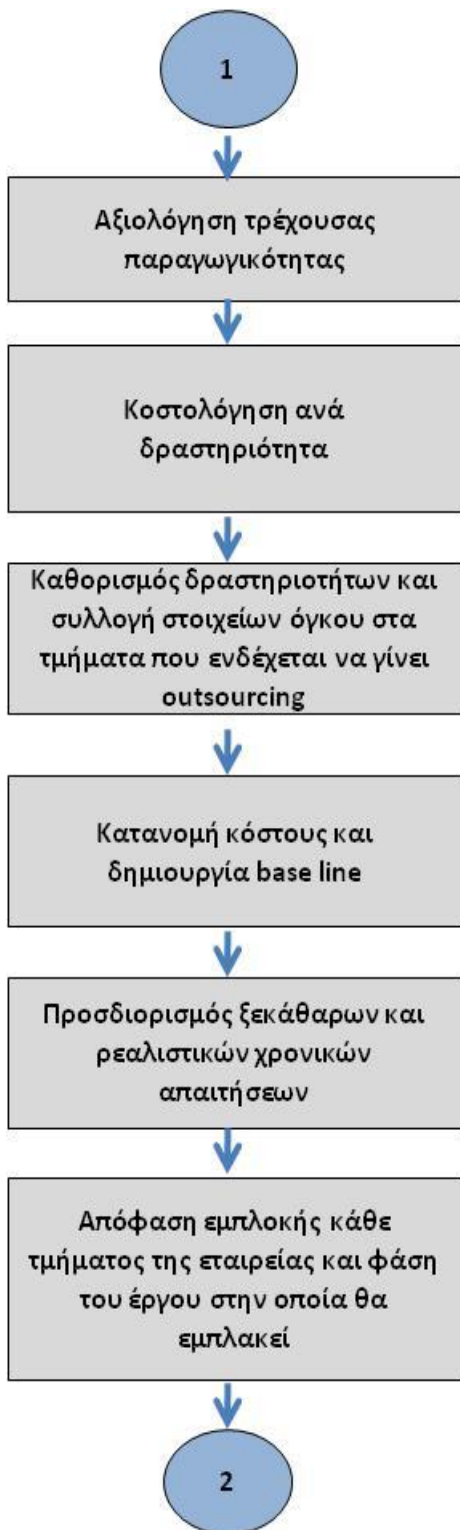
Στη συνέχεια παραθέτουμε τα σημαντικότερα οφέλη από την εφαρμογή του outsourcing στις επιχειρήσεις:

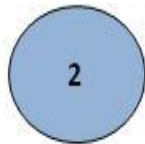
<u>Οφέλη outsourcing</u>
1. Εξοικονόμηση λειτουργικού κόστους λόγω της δυνατότητας του προμηθευτή να εκμεταλλευτεί τις συνέργιες από τις δραστηριότητες του και της δυνατότητας για μειωμένα overheads
2. Ανασχεδιασμός του κόστους και ταυτόχρονη εξοικονόμηση ρευστότητας
3. Βελτίωση της ποιότητας των, παρεχόμενων στον πελάτη, υπηρεσιών κυρίως λόγω εξειδίκευσης του συνεργάτη
4. Επικέντρωση σε βασικές(core) λειτουργίες της επιχείρησης, η οποία επιφέρει αύξηση της ευελιξίας στις αποφάσεις και στις τακτικές της εταιρείας
5. Ύπαρξη λιγότερων και πιο ορθολογικοποιημένων διαδικασιών εντός της εταιρείας
6. Τεχνογνωσία που παρέχεται από τον εξειδικευμένο συνεργάτη

4.5.6 Μεθοδολογία χρήσης

4.5.6.1 Βήματα που απαιτούνται





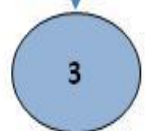


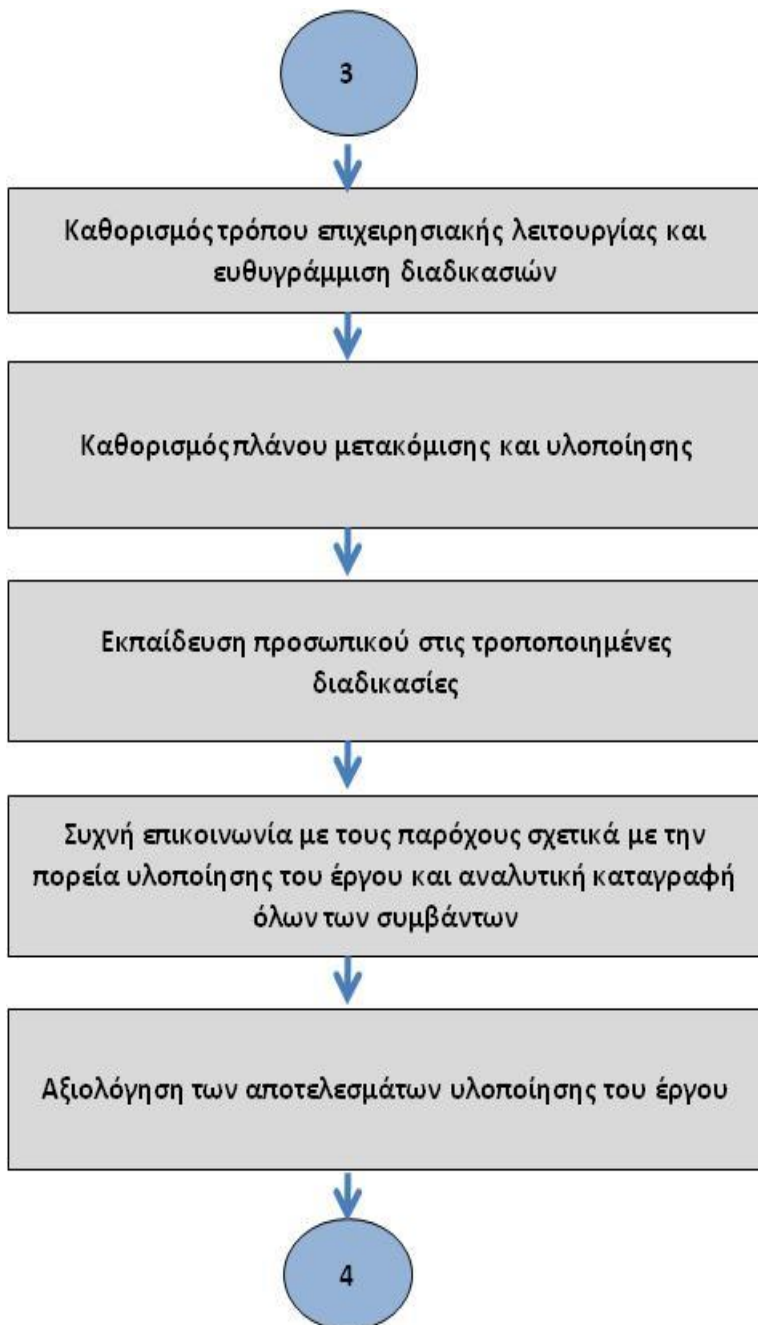
Σχεδιασμός πιθανών νέων διαδικασιών, αναγκών που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε περίπτωση outsourcing

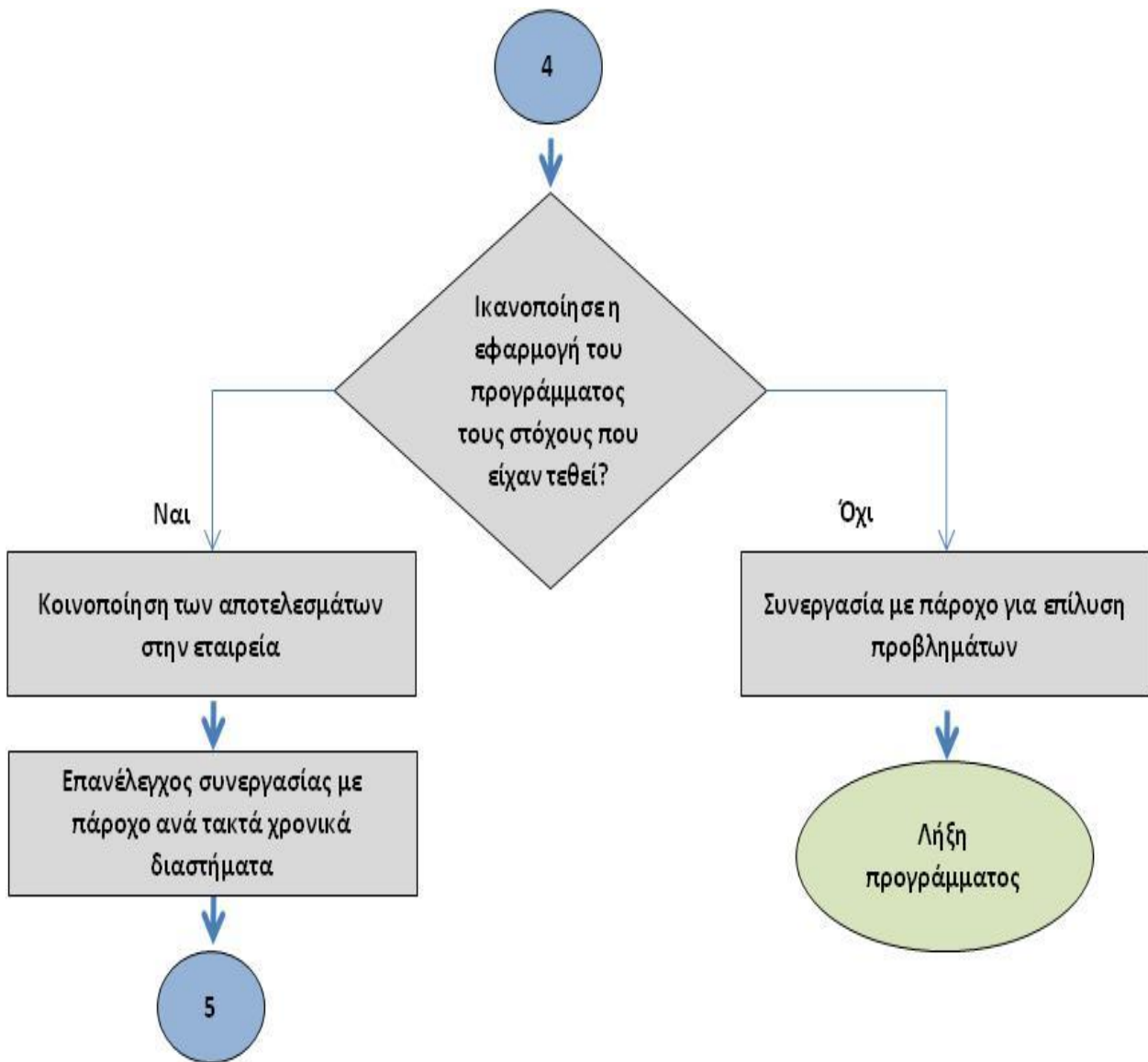
Αναζήτηση και επιλογή του κατάλληλου παρόχου βάσει της δυνατότητας αποτελεσματικής κάλυψης των αναγκών του έργου με το μικρότερο δυνατό κόστος

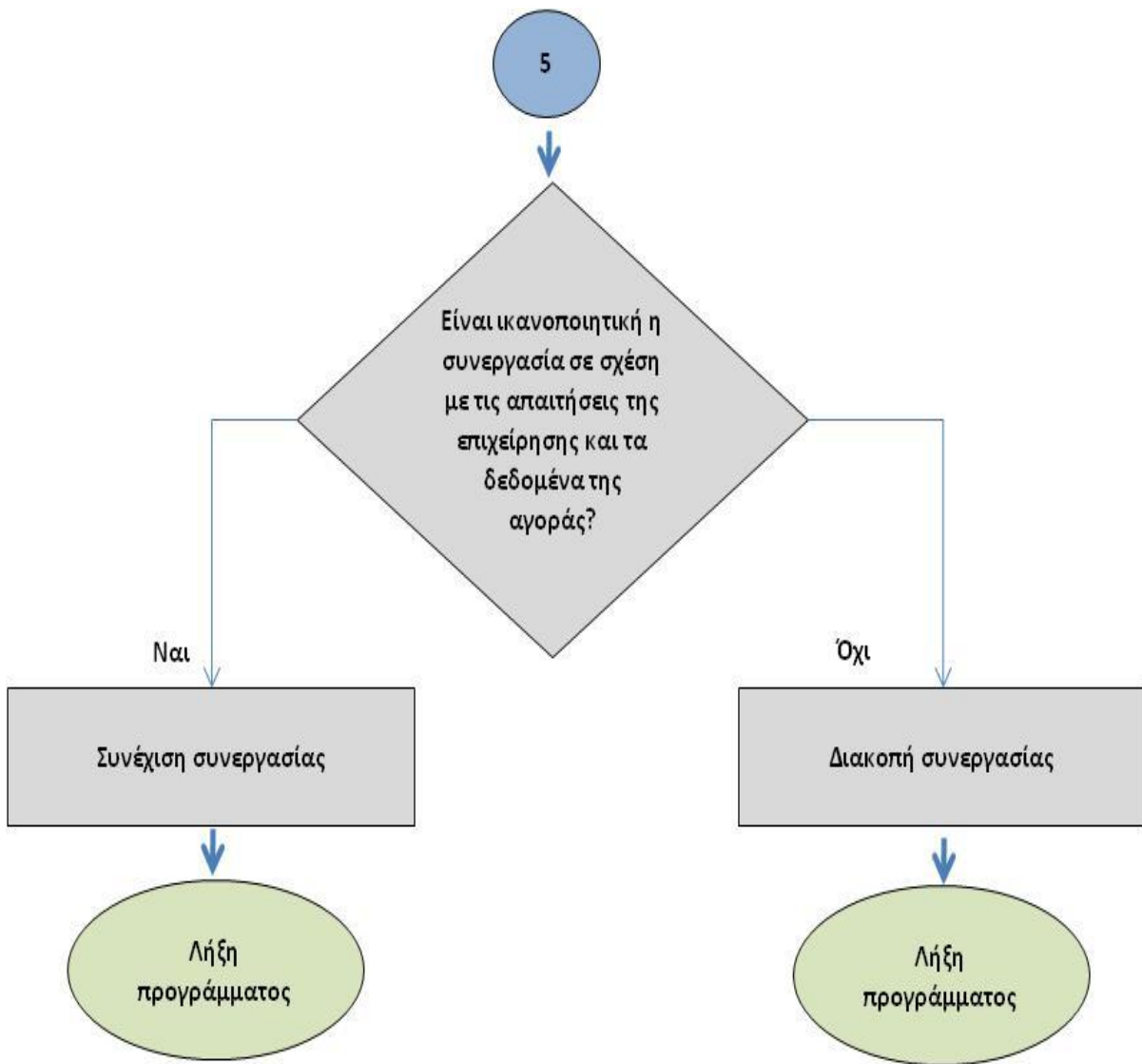
Επαναπροσδιορισμός των συνολικών απαιτήσεων του έργου, του βαθμού εμπλοκής των παρόχων σε αυτό, καθώς και του τρόπου και της συχνότητας επικοινωνίας στα πλαίσια διεκπεραίωσης του έργου και τήρησης του χρονοδιαγράμματος

Επίτευξη τελικής συμφωνίας μεταξύ εταιρείας και παρόχου









4.5.6.2 Εργαλεία χρήσης εφαρμογής

Για την εύρεση και αξιολόγηση των παρόχων, η εταιρεία αναλόγως τη φάση στην οποία βρίσκεται χρησιμοποιεί τα παρακάτω εργαλεία:

- ❖ **RFI (Request for Information):** Αποτελεί το επίσημο μέσο με το οποίο μια εταιρεία αναζητά πληροφορίες κυρίως σχετικά με τις δυνατότητες, ικανότητες και εμπειρία των δυνητικών παρόχων. Δεν είναι δεσμευτικό και περιλαμβάνει τις απολύτως απαραίτητες πληροφορίες.
- ❖ **RFP (Request for Proposal):** Αποτελεί το επίσημο μέσο με το οποίο μία εταιρεία ζητάει από παρόχους την υποβολή συγκεκριμένης τεχνοοικονομικής πρότασης σχετικά με την παροχή υπηρεσιών. Περιγράφονται με ακρίβεια οι ζητούμενες υπηρεσίες και συνοδεύεται από έντυπα για υποβολή οικονομικής προσφοράς.
- ❖ **RFQ (Request for Question):** Χρησιμοποιείται στην περίπτωση που βασικό κριτήριο επιλογής είναι το πόσο οικονομικά συμφέρουσα είναι μια πρόταση με τους υπόλοιπους παράγοντες να είναι μικρής σημασίας

Ως εργαλεία παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των παρόχων χρησιμοποιούνται συνήθως δύο κατηγοριών δείκτες μέτρησης της απόδοσης:

- ❖ Δείκτες που δε συνδέονται με την οικονομική αμοιβή και επιδιώκουν την παρακολούθηση του παρόχου με στόχο τη βελτίωση
- ❖ Δείκτες συνδεόμενοι με την αμοιβή, όπου οι μετρήσεις συνδέονται άμεσα με αμοιβή ή αποζημίωση

4.5.7 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης

Οι κύριες προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής της πρακτικής προκύπτουν μέσα από την αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων που συχνά αποτελούν και κινδύνους που απειλούν τη βιωσιμότητα τέτοιων πρακτικών. Οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι καθώς και προτεινόμενοι τρόποι αντιμετώπισης τους περιγράφονται παρακάτω:

Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης

Προβλήματα	Τρόποι αντιμετώπισης
1. Φόβος απώλειας του ελέγχου των δραστηριοτήτων και φόβος εξάρτησης από το συνεργάτη	1. Service Level Agreements: καθορίζουν με σαφήνεια τις ευθύνες κάθε πλευράς.
2. Πιθανή έλλειψη απευθείας επικοινωνίας με τους πελάτες και δυσκολία της επιχείρησης να εκτελέσει η ίδια τη δραστηριότητα που είχε αναθέσει	2. Ενημέρωση από πλευράς διοίκησης για τις ευκαιρίες και τους κινδύνους, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που ενδεχομένως έχει η εφαρμογή του

προηγουμένως σε τρίτους	outsourcing για τους εργαζόμενους
3. Σύγκρουση συμφερόντων με τους εργαζόμενους	3. Επιλογή δοκιμασμένου συνεργάτη, ο οποίος έχει αποδείξει τις ικανότητες του και έχει επιτεύγματα στο ενεργητικό του, σύμφωνα με αυστηρά καθορισμένη διαδικασία επιλογής
4. Φόβος για την προστασία των δεδομένων	4. Ύπαρξη έγγραφης συμφωνίας για προστασία των ευαίσθητων δεδομένων και πληροφοριών
5. Κίνδυνος απώλειας ικανοτήτων και δεξιοτήτων από το προσωπικό, που σταματά πλέον να είναι υπεύθυνο για μέρος της δραστηριότητας της επιχείρησης(αποεπένδυση από προσωπικό)	5. Ανάπτυξη στρατηγικής και διεξαγωγή cost analysis
6. Φόβος για αρνητικό επηρεασμό εικόνας προς τελικό πελάτη	6. Συχνή και αποτελεσματική επικοινωνία με το νέο συνεργάτη
7. Φόβος απώλειας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων	7. Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών στο συνεργάτη
8. Αδυναμία πραγματοποίησης των συμφωνημένων SLA's στους πελάτες	8. Αναγνώριση και αποφυγή σημείων τριβής με το συνεργάτη
9. Ύπαρξη "ιδιαιτεροτήτων" που ο συνεργάτης δε θα μπορεί να καλύψει	9. Ξεκάθαρο συμβόλαιο
10. Πεποίθηση ότι η μείωση του κόστους δε θα είναι σημαντική	

4.5.8 Ψηφιακό outsourcing

Τα τελευταία χρόνια, στο "στόχαστρο" του outsourcing έχουν βρεθεί η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες. Η ραγδαία ανάπτυξη και εξάπλωση της ψηφιακής τεχνολογίας καθώς και οι αυξημένες ανάγκες του επιχειρηματικού κόσμου για νέες τεχνολογίες είχαν ως αποτέλεσμα τη δραστηριοποίηση πολλών εταιριών που παρέχουν σχετικές υπηρεσίες (προερχόμενες κυρίως από τον κλάδο της πληροφορικής).

Το outsourcing που αφορά τεχνολογίες αιχμής μπορεί να διακριθεί σε μια από τις ακόλουθες μορφές:

- α) Υπηρεσίες παροχής υποδομών, όταν η εταιρία outsourcing διαθέτει προς χρήση μιας επιχείρησης διάφορα μηχανήματα, όπως διακομιστές (servers), σταθμούς εργασίας (work stations), ολοκληρωμένο εξοπλισμό για ασύρματα δίκτυωση, κ.α.
- β) Υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης, όταν ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει τον έλεγχο, τη συντήρηση, την επιδιόρθωση και την αναβάθμιση του εξοπλισμού μιας επιχείρησης.
- γ) Υπηρεσίες παροχής λογισμικών εφαρμογών, όταν διατίθενται για χρήση από την επιχείρηση εξειδικευμένα προγράμματα όπως ERP (για τη διαχείριση των επιχειρησιακών πόρων), CRM (για τη διαχείριση των πελατών), WMS (για τη διαχείριση της αποθήκης), εφαρμογές μηχανογραφημένης

λογιστικής , ηλεκτρικού εμπορίου κ.ά. Συνήθως οι εφαρμογές αυτές παρέχονται μαζί με εξυπηρετητές (servers), που διατίθενται προς χρήση από την ενδιαφερόμενη επιχείρηση.

δ) Υπηρεσίες παροχής και διαχείρισης δικτύωσης, όπου η εταιρία outsourcing αναλαμβάνει να δικτυώσει την επιχείρηση είτε εσωτερικά (μέσω intranet) είτε τοπικά (μέσω LAN/δικτύων μικρής εμβέλειας ή WAN/δικτύων μεγάλης εμβέλειας) είτε, ασφαλώς, με το Internet. Στο πλαίσιο αυτό, μπορεί να αναλάβει επίσης την κατασκευή του δικτυακού τόπου της επιχείρησης, καθώς και τις εφαρμογές ηλεκτρικού εμπορίου.

ε) Υπηρεσίες τήρησης αντιγράφων ασφαλείας (backup) καθώς και ανάκτησης δεδομένων (disaster recovery) ύστερα από κάποιο αναπάντεχο γεγονός.

στ) Υπηρεσίες τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους πελάτες της επιχείρησης (call centers).

Η ανάθεση εργασιών, που σχετίζονται με την πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες, σε τρίτους, αν οργανωθεί με σωστό και ορθολογικό τρόπο, μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη σε μια επιχείρηση σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα.

Αρχικά, το outsourcing επιτρέπει στην επιχείρηση να εξοικονομήσει σημαντικά κεφάλαια, γιατί αποφεύγει την αγορά υλικού (hardware) και λογισμικού (software), όπως επίσης αποφεύγει τα κόστη για τη δημιουργία και τη στελέχωση τμημάτων που θα διαχειρίζονται το hardware και το software. Αντί να χρειαστεί να αγοράσει τον απαιτούμενο εξοπλισμό και να προσλάβει υπαλλήλους για να τον διαχειρίζονται, να τον συντηρούν και να τον αξιοποιούν, αναθέτει σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη αυτές τις εργασίες καταβάλλοντάς του κάποιο αντίτιμο "ενοικίασης" υπηρεσιών και εργασιών. Το αντίτιμο αυτό είναι κατά πολύ μικρότερο συγκριτικά με το κόστος που θα προέκυπτε αν η ίδια εργασία πραγματοποιούνταν εσωτερικά, από την ίδια την επιχείρηση.

Επιπλέον, πέρα από το σημαντικό κόστος που πρέπει να καταβάλει μια επιχείρηση που θέλει να αγοράσει δικό της εξοπλισμό και να αναλάβει τις σχετικές εργασίες, υπάρχει και το ζήτημα της φθοράς και της γρήγορης απαξίωσης των τεχνολογιών. Οι σύγχρονες τεχνολογίες σε πολλές περιπτώσεις κρίνονται παρωχημένες εντός δύο ή τριών ετών, είτε γιατί μια νέα εφαρμογή εμφανίστηκε, είτε γιατί απαιτείται αναβάθμιση, είτε τέλος γιατί ο εξοπλισμός ολοκλήρωσε τον κύκλο ζωής του. Με το outsourcing, το ζήτημα της απαξίωσης ή της φθοράς του εξοπλισμού αφορά μόνο την εταιρία που παρέχει τις σχετικές υπηρεσίες. Παράλληλα, τα κεφάλαια που εξοικονομούνται μπορούν να επενδυθούν σε άλλες, πιο "ουσιαστικές" δραστηριότητες όπως π.χ. στην παραγωγική διαδικασία ή στην επέκταση της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, η επιχείρηση που επιλέγει τη μέθοδο της εξωτερικής ανάθεσης δεν ρισκάρει παρά ελάχιστα, σε αντίθεση με την περίπτωση που αγόραζε, λειτουργούσε και συντηρούσε η ίδια τον εξοπλισμό για μια διαδικασία, μια υπηρεσία κ.λπ. Είναι γνωστό ότι οι επενδύσεις πληροφορικής κρύβουν κινδύνους και απρόοπτα, καθώς η επιτυχία τους εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες. Το outsourcing προλαμβάνει τέτοιου είδους φαινόμενα, με την έννοια ότι μια εργασία ή διαδικασία δοκιμάζεται διαρκώς, απορρίπτεται ή βελτιώνεται, χωρίς η επιχείρηση να δεσμεύεται με αβάσταχτες συμφωνίες, χωρίς να "υποθηκεύει" το μέλλον της και χωρίς να εξαρτάται η βιωσιμότητά της από την επιτυχία ή την αποτυχία της επένδυσης. Το γεγονός αυτό, που θα μπορούσε να περιγραφεί ως μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου, επιφέρει "ηρεμία" και σιγουριά στο εργασιακό περιβάλλον και βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Εξάλλου, η ανάθεση εργασιών σε τρίτους συνεπάγεται εξοικονόμηση χρόνου, περιορισμό των λειτουργικών εξόδων, καλύτερη επιχειρηματική λειτουργία και οργάνωση και επικέντρωση στις πιο κρίσιμες λειτουργίες. Επίσης, μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα μέσω του outsourcing να δοκιμάζει, να ενσωματώνει και να χρησιμοποιεί στις εργασίες της καινοτόμες εφαρμογές, αξιοποιώντας τη συνεργασία

με την εταιρία παροχής υπηρεσιών, γεγονός που δύσκολα θα συνέβαινε αν η μικρομεσαία επιχείρηση αναλάμβανε να πραγματοποιήσει εσωτερικά τις ίδιες εργασίες. Ο λόγος για τα παραπάνω, είναι ότι οι εταιρίες που εξειδικεύονται στις σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές βρίσκονται μέσα στις εξελίξεις, διαθέτουν εξειδικευμένα στελέχη και η λειτουργία τους ταυτίζεται με την καινοτομία, σε αντίθεση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αφενός είναι συνήθως λιγότερο ενημερωμένες σε θέματα τεχνολογίας, αφετέρου είναι επιφυλακτικές στην υιοθέτηση καινοτομιών και στους πειραματισμούς. Κατά συνέπεια, η εξωτερική συνεργασία με μια εταιρία πληροφορικής δίνει την ευκαιρία σε μια μικρή επιχείρηση να έχει πρόσβαση σε "φρέσκες", μοντέρνες λύσεις, ενώ συγχρόνως της επιτρέπει να ξεφύγει από την εσωστρέφεια και την επιφυλακτικότητα.

4.5.9 Outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα

Η λήψη απόφασης από μια επιχείρηση για ανάθεση επιλεγμένων λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και των διαδικασιών σε μια εταιρεία Third Party Logistics(3PL) μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τον οργανισμό, αλλά επωφελή. Οι λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν γίνει πιο πολύπλοκες με την παγκοσμιοποίηση, την τεχνολογία και τον ανταγωνισμό και αναπτύσσονται με ταχύ ρυθμό. Η σχολαστική εξέταση των κινήτρων, των προσδοκιών και των αιτιών για εξωτερική ανάθεση λειτουργιών ζωτικής σημασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, επιτρέπουν στις εταιρείες να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις, που δημιουργούν πρόσθετη κερδοφορία και αξία μετοχών. Η προσεκτική μελέτη και ανάλυση των παραγόντων κόστους, κενών στην απόδοση, οικονομικών επιπτώσεων και καταλληλότητας για outsourcing οδηγεί σε ανώτερες στρατηγικές outsourcing και σχέδια μετάβασης.

Το outsourcing απαιτεί εμπιστοσύνη. Η ανάθεση διαφόρων λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας σε ένα συνεργάτη μπορεί να είναι δύσκολο για τους οργανισμούς που δε βλέπουν συνήθως τους προμηθευτές ως συνεργάτες. Συνάπτοντας μια σχέση με μια 3PL εταιρεία είναι σα να παραδίδεις το πορτοφόλι σου σε έναν επαγγελματικό συνεργάτη. Έχεις εμπιστοσύνη ότι τα μετρητά, οι πιστωτικές κάρτες και οι οικογενειακές φωτογραφίες θα είναι στη θέση τους, όταν το ζητήσεις πίσω? Το 3PL outsourcing είναι ακριβώς σα να χρησιμοποιείτε μια τράπεζα για να χειριστεί την οικονομική διαχείριση των συναλλαγών σας. Κάνετε καταθέσεις, εκδίδετε οδηγίες πληρωμής και μπορείτε να περιμένετε μια τέλεια ισορροπία. Με ένα συμβόλαιο 3PL εκδίδετε τα εμπορεύματά σας σε ένα φορέα ή τις εισπράξεις σε μια αποθήκη, εκδίδετε εντολές για μεταφορά ή παράδοση σε συγκεκριμένους παραλήπτες και μπορείτε να περιμένετε τέλεια εκτέλεση και αποθεματικές ισορροπίες. Η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη και τα δύο μέρη της σχέσης θα πρέπει να κάνουν το καθήκον τους για να χτίσουν και να διατηρήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης έτσι ώστε να διαχειρίζονται μια επιτυχημένη επιχείρηση.

Οι λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας εξελίσσονται και βελτιώνονται με το πέρασμα του χρόνου. Για παράδειγμα, η αποθήκευση έχει εξελιχθεί από την απλή δραστηριότητα που ήταν αφιερωμένη κυρίως στην αποθήκευση υλικών στη δεκαετία του 1950 και του 1960. Η υιοθέτηση των αρχών just-in-time στις δεκαετίες του 1970 και του 1980 οδήγησε σε παραγγελίες μικρότερου μεγέθους αλλά μεγαλύτερης συχνότητας, χαμηλότερα επίπεδα αποθεμάτων και σε μια μεγαλύτερη ανάγκη για δραστηριότητες συναρμολόγησης, έτσι ώστε να αξιοποιείται ο χώρος που διατίθεται από τη μείωση των αποθεμάτων. Κορυφαίες επιχειρήσεις μετασχημάτισαν τις αποθήκες σε κέντρα διανομής και άρχισαν να επιβραβεύουν τους επαγγελματίες της διανομής με ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης αντί να διαιωνίζουν την αντίληψη που θεωρούσε την αποθήκη ως ένα επάγγελμα χωρίς δυνατότητες ανέλιξης. Η ανάπτυξη και υιοθέτηση πελατοκεντρικών σχεδίων, 3PL, μαζική προσαρμογή, ολοκλήρωση εφοδιαστικής αλυσίδας και παγκόσμιων logistics το 1990, προσέθεσε μια ποικιλία από δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας σε λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κέντρα Logistics προέκυψαν από τα κέντρα διανομής, που συνδυάζουν την προσαρμοσμένη επισήμανση, τη συσκευασία, τη διεθνή προετοιμασία αποστολής και διαδικασίες απευθυνόμενες στον πελάτη μαζί με τις παραδοσιακές δραστηριότητες της αποθήκευσης και

της συναρμολόγησης. Η διάκριση μεταξύ της μεταποίησης, της μεταφοράς και των δραστηριοτήτων αποθήκευσης δεν είναι εμφανής σε ένα κέντρο logistics, γεγονός που καθιστά το περιθώριο λάθους μηδενικό.

Οι τεχνολογίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν επίσης εξελιχθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου. Οι μεγάλοι υπολογιστές που έτρεχαν οικονομικές εφαρμογές υποστηριζόμενοι από χειροκίνητες διαδικασίες εκτέλεσης, κυριάρχησαν τις δεκαετίες του 1950, 1960 και 1970. Η ανακάλυψη του προσωπικού υπολογιστή (PC), κοινών δικτύων και υπολογιστικών φύλλων επέτρεψαν την καλύτερη και ταχύτερη ανάλυση καθώς και την ανάπτυξη των καταναμημένων συστημάτων επεξεργασίας για το σχεδιασμό και την εκτέλεση. Η ανάπτυξη του Internet, στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και τη δεκαετία του 200, έχει δημιουργήσει μια έκρηξη πληροφοριών και ασύρματων και κινητών εφαρμογών που παρέχουν 24/7 πρόσβαση σε πληροφορίες στους διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας και τους πελάτες. Ως εκ τούτου, οι κύκλοι παραγγελίας μειώθηκαν σταδιακά από μήνες σε εβδομάδες, από εβδομάδες σε μέρες και από μέρες σε ώρες. Οι πιέσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα για να ανταποκριθεί και να αντιδράσει στις αλλαγές συνεχίζουν να αυξάνονται, όπως επίσης και η απαιτούμενη εξειδίκευση για την αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ως απάντηση σε αυτές τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και αυξανόμενες πολυπλοκότητες, οι εταιρίες στρέφονται στην εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένης της αποθήκευσης, μεταφοράς και σχεδιασμού υλικών. Τα γενικά κίνητρα για την εξωτερική ανάθεση αυτών των δραστηριοτήτων διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: αύξηση εσόδων, βελτίωση των ικανοτήτων και μείωση του κόστους.

Ενώ τα προαναφερθέντα και άλλα έγκυρα και κατάλληλα κίνητρα οδηγούν σε αποφάσεις για outsourcing, ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν ακατάλληλους λόγους για να δικαιολογήσουν την απόφασή τους για outsourcing. Κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν την ανάθεση σε τρίτους απλά λόγω της έλλειψης κατανόησης των διαδικασιών logistics. Η έλλειψη των αναγκών δεξιοτήτων μπορεί να είναι ένας ισχυρός λόγος για outsourcing αλλά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διατηρήσουν αρκετή γνώση των διαδικασιών της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά τη σχέση ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες. Άλλες εταιρείες δικαιολογούν την απόφασή τους για outsourcing στην ικανότητα να εντοπίζουν ευκολότερα το πραγματικό κόστος των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι εταιρείες θα πρέπει πρώτα να προσπαθήσουν να κατανοήσουν το αληθινό κόστος της εφοδιαστικής τους αλυσίδας πριν από την εξωτερική ανάθεση, έτσι ώστε να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις και να χτίσουν καλύτερες σχέσεις. Ορισμένες εταιρείες θέλουν να ξεφορτωθούν τα προβλήματα και τα ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των λειτουργιών logistics, θεωρώντας λανθασμένα ότι μπορούν να μεταφέρουν τα εγγενή προβλήματα και να μεταβιβάσουν την ευθύνη σε ένα συνεργάτη για ανάλυση και να μην ασχολούνται με την ανίχνευση, την επικοινωνία και τις αποφάσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίλυση και μείωση των προβλημάτων και ζητημάτων απόδοσης. Το αποτέλεσμα αυτής της άποψης θα οδηγήσει σε απογοήτευση, θυμό, κατηγορίες και κακή απόδοση της εφοδιαστικής. Η επιθυμία για απλή μείωση του εργατικού δυναμικού αποτελεί ένα ακόμα ανάρμοστο κίνητρο για outsourcing, όπως και η επιθυμία για απλή μείωση των περιουσιακών στοιχείων, προκειμένου να επιτευχθεί μια βραχύχρονη βελτίωση στα μάτια των δημόσιων επενδυτών. Αυτά τα αποτελέσματα μπορεί να είναι θετικοί παράγοντες στην απόφαση για εξωτερική ανάθεση, δε θα πρέπει όμως να είναι οι κύριες δυνάμεις. Τα κίνητρα για outsourcing θα επηρεάσουν τελικά τις σχέσεις με τους συνεργάτες και την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας είτε θετικά είτε αρνητικά.

Ορισμένες εταιρείες δε σκέφτονται καν την προοπτική εξωτερικής ανάθεσης ή αποκλείουν τη στρατηγική επιλογή του outsourcing πολύ νωρίς στον κύκλο ανάπτυξης της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας για λόγους που μπορεί να είναι εξίσου ανακριβείς ή ανάρμοστοι όσο οι κακοί λόγοι για ανάθεση σε τρίτους που περιγράψαμε προηγουμένως. Το σκεπτικό εσωτερικής εκτέλεσης μπορεί να περιλαμβάνει μια μη επιβεβαιωμένη αντίληψη ότι το κόστος θα αυξηθεί εάν η λειτουργία ανατεθεί εξωτερικά. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτή η άποψη εκφράζεται από εταιρείες που δε γνωρίζουν το πραγματικό κόστος των λειτουργιών της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Μια άλλη δημοφιλής αντίληψη είναι ότι τα παράπονα των πελατών θα αυξηθούν αυτόματα λόγω της μείωσης του συνολικού επιπέδου εξυπηρέτησης, αν μια επιχείρηση αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η πεποίθηση είναι ότι ο συνεργάτης δεν θα νοιάζεται για την επιχείρηση όσο οι εσωτερικοί υπάλληλοι. Η αντίληψη αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι οι πάροχοι υπηρεσιών 3PL νοιάζονται μόνο για τα έσοδά τους, γεγονός που δε θα συμβεί εάν οι απαιτήσεις έχουν καθοριστεί σωστά και οι συμβάσεις είναι σωστά δομημένες. Ορισμένες εταιρείες έχουν μια ισχυρή αντίληψη ότι μόνο αυτοί ξέρουν την επιχείρησή τους αρκετά καλά για να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τους πελάτες τους και καμία άλλη εταιρεία δεν μπορεί να το κάνει, επειδή η λειτουργία τους είναι μοναδική. Τα προϊόντα τους και η προσφορά τους στην αγορά μπορεί να είναι πραγματικά μοναδικά, αλλά ένας εξειδικευμένος και έμπειρος συνεργάτης 3PL μπορεί στην πραγματικότητα να έχει ανώτερες διαδικασίες για την επεξεργασία παραγγελιών, αποθήκευση, εκτέλεση, EDI, συσκευασία, επισήμανση και αποστολή, εξυπηρετώντας έτσι καλύτερα τους πελάτες τους. Ένα άλλο αγαπημένο σκεπτικό για εσωτερική εκτέλεση είναι “θα χάσουμε τον έλεγχο”. Στην πραγματικότητα, μια καλά δομημένη συμφωνία 3PL μπορεί να προσδώσει αυξημένο έλεγχο, αφού οι 3PLs λειτουργούν κάτω από μια πελατοκεντρική και επικεντρωμένη στο κόστος σχέση, στην οποία καταγράφονται, παρακολουθούνται και αναφέρονται σε ημερήσια, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση όλες οι συναλλαγές. Το επίπεδο του ελέγχου που έχει ένας πάροχος μπορεί στην πραγματικότητα να είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο μιας εσωτερικά διαχειριζόμενης λειτουργίας.

Κατά την επιλογή μιας στρατηγικής outsourcing, μια εταιρεία πρέπει να αξιολογεί αντικειμενικά τις δραστηριότητές της σε σχέση με τις επιλογές εξωτερικής ανάθεσης. Μια ομάδα αξιολόγησης εξωτερικής ανάθεσης θα πρέπει να περιλαμβάνει μέλη από την εφοδιαστική αλυσίδα, οικονομικά ή λογιστική, και τις πωλήσεις. Η αξιολόγηση και η απόφαση θα πρέπει να εξετάσουν την ανάλυση κόστους, την ανάλυση χάρσματος των επιδόσεων, τις οικονομικές δυνατότητες και την καταλληλότητα των εργασιών για την εξωτερική ανάθεση. Η ανάλυση κόστους θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις λειτουργικές δαπάνες που συνδέονται με τις δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των δαπανών αυτών που θα μεταφερθούν σε ένα συνεργάτη παροχής υπηρεσιών και εκείνων που θα παραμείνουν στην εταιρεία. Η ανάλυση των διαφορών απόδοσης πρέπει να περιλαμβάνει μια αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησής, τα δυνατά και αδύνατα σημεία υποστηριζόμενα από μετρήσεις και μελέτες συγκριτικής αξιολόγησης, αν αυτό είναι απαραίτητο. Η εξωτερική εξειδίκευση μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη για την ανάλυση των διαφορών απόδοσης, προκειμένου να εξαχθούν αντικειμενικά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των οικονομικών δυνατοτήτων περιλαμβάνει αξιολογήσεις μετατροπής σταθερού προς κυμαινόμενο κόστος, δυναμικές αναβαθμίσεις του κόστους της τεχνολογίας, ταίριασμα του κόστους με τις διακυμάνσεις όγκων και τα οφέλη στον ισολογισμό ή τη δομή εταιρικού κεφαλαίου. Η ανάλυση καταλληλότητας αναφέρεται στην αντικειμενική αξιολόγηση των λεπτομερειών της διαδικασίας, υπό το φως των διαφορών στις επιδόσεις, για τον προσδιορισμό των πιο πιθανών υποψηφίων για ενίσχυση μέσω της εξωτερικής ανάθεσης.

Οι παγκόσμιας κλάσης οργανισμοί εφοδιαστικής αλυσίδας συνεργάζονται με τους στρατηγικούς παρόχους των διαφόρων υπηρεσιών logistics, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των μεταφορών, υπηρεσίες μεταφορών, διαμεταφορών, εκτελωνισμού, αποθήκευσης, πληροφοριακά συστήματα εφοδιαστικής, συγκριτική αξιολόγηση, συμβουλευτικές υπηρεσίες logistics και της επαγγελματικής κατάρτισης εφοδιαστικής αλυσίδας. Η απόφαση εξωτερικής ανάθεσης για κάθε μία από αυτές τις υπηρεσίες logistics

πρέπει να ελέγχεται συχνά (αφού το επιχειρηματικό και logistics περιβάλλον αλλάζει διαρκώς) και προσεκτικά (δεδομένου ότι είναι συνήθως πιο δύσκολο να επανεκτελεστεί εσωτερικά μια δραστηριότητα). Οι αποφάσεις outsourcing θα πρέπει να εξετάσουν τα ακόλουθα κριτήρια απόφασης για να δικαιολογήσουν την εξωτερική ανάθεση μιας δραστηριότητας logistics. Σκεφτείτε την προοπτική outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα εάν:

- Καταξιωμένοι πάροχοι 3PL υπηρεσιών υποστηρίζουν τον κλάδο σας ή υποστηρίζουν επιχειρήσεις με παρόμοια λειτουργικά χαρακτηριστικά ΚΑΙ
- Οι οικονομίες φάσματος και κλίμακας είναι διαθέσιμες για 3PL ΚΑΙ
- Οι 3PLs δυνητικά έχουν σημαντικό πλεονέκτημα κόστους (-20%) και υπηρεσιών ΚΑΙ
- Η εξωτερική ανάθεση θα γεμίσει τα κενά λειτουργικής απόδοσης ΚΑΙ
- Η εξωτερική ανάθεση δε θα επηρεάσει άμεσα την επικοινωνία και τις σχέσεις με τον πελάτη ΚΑΙ
- Οι 3PLs έχουν καλύτερο σύστημα διαχείρισης αποθήκης ή μπορεί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας τα υπάρχοντα WMS σας

Μόλις ληφθεί η απόφαση για outsourcing, η ομάδα θα ξεκινήσει τη διαδικασία υλοποίησης με τη δημιουργία του σχεδίου outsourcing και τον καθορισμό προκαταρκτικών προϋπολογισμών και χρονοδιαγραμμάτων.

4.5.10 Παραδείγματα εφαρμογής

4.5.10.1 Ελληνικές επιχειρήσεις

Όσον αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις, δεν υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική outsourcing. Το outsourcing επιλέγεται κυρίως για τα χαμηλά επίπεδα κόστους, παρά το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που παρέχει. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπηρεσίες τρίτων δεν είναι αρκετά ώριμες και δεν προσφέρουν αξιόπιστες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

Κάποια τμήματα της επιχείρησης μπορούν να αναθέτονται με μεγάλη ευκολία σε τρίτους, όπως το HR και το λογιστήριο. Στην Ελλάδα, ωστόσο, ελάχιστες εταιρείες δίνουν εξωτερική ανάθεση λογιστηρίου, γιατί οι ιδιοκτήτες αισθάνονται πιο ασφαλείς αν αυτό διεξάγεται εσωτερικά. Μόνο σε πολύ μικρές επιχειρήσεις παρατηρείται το φαινόμενο ύπαρξης εξωτερικού λογιστή.

4.5.10.2 Ξένες επιχειρήσεις

Στη συνέχεια θα αναφέρουμε την περίπτωση της Siemens στην Ιταλία. Η Siemens στην Ιταλία, με θυγατρικές και συγγενείς της, έχει κύκλο εργασιών που κυμαίνεται από 3,087 εκατ. € και είναι μία από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ιταλία.

Πρόσφατα προχώρησε σε αναδιοργάνωση διεργασιών σε τρεις βασικούς κλάδους δραστηριότητας (βιομηχανία, ενέργεια και υγεία), προχωρώντας σε ενοποίηση υπηρεσιών όπως το IT (πληροφορική) και το Finance (Οικονομικό Τμήμα). Στο πλαίσιο αυτής της αναδιοργάνωσης επέλεξε να αλλάξει τον τρόπο διαχείρισης εγγράφων, που για μια τόσο μεγάλη εταιρία ήταν σημαντική πρόκληση.

Η πρώτη πρόκληση σε σχέση με το έντυπο αρχείο της Siemens ήταν η διαχείριση ενός τεράστιου όγκου τιμολογίων και άλλων επιχειρηματικών εγγράφων. Συνολικά, η Siemens είχε να διαχειριστεί περίπου 100.000 τιμολόγια ετησίως ενώ βρισκόταν και αντιμέτωπη με μια επείγουσα ανάγκη να μετεγκατασταθεί αυτό το αρχείο. Η ανάγκη αυτή υπαγόρευε τη λήψη μέτρων για μια ριζική αναθεώρηση των διαδικασιών διαχείρισης εγγράφων. Επίσης, η Siemens αντιμετώπιζε προκλήσεις γύρω από τις εκτυπώσεις γραφείου. Γενικά, υπήρχε μια έλλειψη γνώσης γύρω από έξοδα που συνδέονταν με αυτόν τον τομέα της επιχείρησης ενώ και οι τελικοί χρήστες δεν λάμβαναν το επίπεδο των υπηρεσιών που επιθυμούσαν. Με την πάροδο των χρόνων, η εταιρεία είχε προμηθευτεί ένα μεγάλο αριθμό μηχανημάτων από διάφορους προμηθευτές, γεγονός που δημιουργούσε μεγάλα κόστη, αφού δεν αρκούσε μια εταιρεία για να διαχειριστεί όλες τις ανάγκες συντήρησης αυτών των μηχανημάτων.

Μετά λοιπόν από σχετικό έλεγχο η Siemens διαπίστωσε ότι είχε πάνω από 23.500 έντυπα αρχεία σε επτά γραφεία σε όλη την Ιταλία. Δεδομένης της κλίμακας αυτής, η Siemens αποφάσισε να αναθέσει το έργο αρχειοθέτησης στη Xerox. Η εταιρεία επιθυμούσε να προχωρήσει όχι απλά σε ψηφιοποίηση της πληροφορίας αλλά παράλληλα και σε εξορθολογισμό και καθαρογράφιση αυτής. Εκτός από την ανάληψη της ψηφιοποίησης του έντυπου αρχείου εγγράφων, η Xerox ανέπτυξε επίσης μια σειρά από «Σημεία Εξυπηρέτησης» αποτελούμενα από συμβούλους εγγράφων (document consultants), στα οποία θα μπορούσαν να απευθυνθούν οι εργαζόμενοι για τη σάρωση μεγάλης κλίμακας εγγράφων. Τα «Σημεία Εξυπηρέτησης» ενεργούν επίσης ως σύνδεσμος μεταξύ του νέου ψηφιακού αρχείου και του προσωπικού της Siemens. Πριν αποσταλεί ένα έγγραφο στο αρχείο, οι σύμβουλοι της Xerox πραγματοποιούν μια σειρά από ελέγχους για την εξασφάλιση της συνοχής της διαδικασίας και τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας.

Μετά την επιλογή της, η Xerox προχώρησε σε αποτύπωση του πλήθους των μηχανημάτων που διέθετε η Siemens και εκτίμηση του όγκου των εκτυπώσεων και των σχετικών δαπανών. Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης ως θεμέλιο, η Xerox σχεδίασε μια νέα, πιο παραγωγική υποδομή η οποία βασίζεται σε 190 multifunctional συσκευές, επιτυγχάνοντας εξοικονόμηση κόστους.

Τα εταιρικά οφέλη που προέκυψαν από την ανάθεση της αρχειοθέτησης στην Xerox συνοψίζονται παρακάτω:

- ✓ Αποτελεσματική διαχείριση εγγράφων/Βελτιωμένος έλεγχος διακίνησης εγγράφων
- ✓ Ευκολία στην πρόσβαση στο αρχείο/Ιχνηλασιμότητα εγγράφων
- ✓ Λιτές, ορθολογικοποιημένες διαδικασίες
- ✓ Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των «Σημείων Εξυπηρέτησης»/Τομέας που ο υπεργολάβος υπερτερεί καθώς αποτελεί το βασικό αντικείμενο δραστηριότητάς του (core business)
- ✓ Εξοικονόμηση 20% σε εκτυπώσεις και αντιγραφές εγγράφων
- ✓ Μείωση αποβλήτων χαρτιού και εξοικονόμηση ενέργειας

4.5.11 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ”, http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2013/12/3.-%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82-%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE%CF%82_%CE%88%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82.pdf, [accessed: 11/5/2015]
- Δρυμιώτης, Α.(2015), “Αποψη: Outsourcing υπηρεσίες”, <http://www.kathimerini.gr/809263/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/apoyh-outsourcing-yphresies>, [accessed: 11/5/2015]
- (Περδίκης και Αγγελετόπουλος, 2008), “ Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (Outsourcing)” , <http://www.crm2day.gr/library/10030.php>, [accessed: 11/5/2015]
- Wikipedia(2015), “Outsourcing”, <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>, [accessed: 12/5/2015]
- Flatworldsolutions(2012), “Advantages of outsourcing services”, <https://www.flatworldsolutions.com/articles/advantages-outsourcing-services.php>, [accessed: 12/5/2015]
- Flatworldsolutions(2012), “The Benefits of Outsourcing”, <https://www.flatworldsolutions.com/articles/benefits-of-outsourcing.php>, [accessed: 12/5/2015]
- The Progress Group(2013), “Logistics Outsourcing— Is it Right for Your Business?” <http://theprogressgroup.com/white-papers/logistics-outsourcing-is-it-right-for-your-business/>, [accessed: 12/5/2015]

4.6 ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ

4.6.1 Εισαγωγή

Ποιος δε θα ήθελε να ξημερώνει Δευτέρα και να μην είναι υποχρεωμένος να ξυπνήσει νωρίς για να πάει στο γραφείο του έχοντας υποστεί για μια ακόμα φορά το μαρτύριο της μετακίνησης και ενδεχομένως τον εκνευρισμό που προκαλεί μια πιθανή κυκλοφοριακή συμφόρηση? Ακόμη περισσότερο ποιος δεν ονειρεύεται να πάρει μια “άδεια από τη σημαία” και να μείνει για λίγες μέρες παραπάνω στο χωριό, απολαμβάνοντας τη ζωή στην ύπαιθρο και ξεφεύγοντας από το άγχος και την ένταση της πόλης?

Ένας Αμερικανός δημοσιογράφος του αμερικανικού επιχειρηματικού περιοδικού “Inc.” πρότεινε για πλάκα στον αρχισυντάκτη του να εργαστούν όλοι οι συνάδελφοι του από το σπίτι τους. Περιέργως η πρόταση του υιοθετήθηκε, με τις λεγόμενες νέες τεχνολογίες να αντικαθιστούν την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων του περιοδικού, οι οποίοι αντάλλαξαν υλικό και ιδέες μέσω Skype και msn, έστω και για ένα μόνο τεύχος. Αποτέλεσμα ήταν το “Inc.” να κυκλοφορήσει στις ΗΠΑ γραμμένο μακριά από τα γραφεία του εντύπου στο κέντρο του Μανχάταν.

Αναμφισβήτητο αποτελεί το γεγονός ότι βρισκόμαστε μπροστά σε μία νέα εποχή στην οποία η τεχνολογία γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη, το διαδίκτυο χρησιμοποιείται από ολοένα και περισσότερους ανθρώπους και γενικά ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αποτελεί πια σημαντικό κομμάτι στη ζωή όλων μας. Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις στην παγκόσμια αγορά, ωθούν τις επιχειρήσεις

να αναζητήσουν νέους τρόπους προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές. Σε αυτό το πλαίσιο, έχουν δημιουργηθεί νέες ευκαιρίες εργασίας για τον κάθε εργαζόμενο. Δεν υπάρχουν πλέον χρονικά και τοπικά όρια και η εκτέλεση της εργασίας μπορεί να γίνει σε οποιοδήποτε μέρος, ακόμα και εκτός του χώρου του γραφείου, δηλαδή σε άλλο τομέα, στο σπίτι, ακόμα και σε άλλη χώρα. Η έννοια της τηλεργασίας απασχολεί ιδιαίτερα τον επιχειρηματικό κόσμο την τελευταία δεκαετία, ενώ ενδιαφέρον έδειξαν ακόμα και οι κυβερνήσεις εξαιτίας των προεκτάσεων από την εφαρμογή της σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο.

Οι ρίζες της τηλεργασίας εντοπίζονται στις αρχές της δεκαετίας του 1970, με την διασύνδεση γραφείων δορυφόρων με τις κεντρικές υποδομές μέσω τερματικών με τη χρήση τηλεφωνικών γραμμών ως γέφυρας δικτύων. Η κατακόρυφη μείωση του κόστους και η αύξηση στην απόδοση και τη χρησιμότητα των προσωπικών υπολογιστών δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για ακόμα μεγαλύτερη αποκέντρωση, μεταφέροντας το γραφείο στο σπίτι. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, αυτά τα γραφεία-παραρτήματα και οι εργαζόμενοι από το σπίτι ήταν σε θέση να συνδεθούν με την κεντρική μονάδα της εταιρείας χρησιμοποιώντας προσωπικούς υπολογιστές και τεχνολογία εξομοίωσης τερματικών (terminal emulation).

4.6.2 Τι είναι τηλεργασία?

Αρχικά θα πρέπει να αναφέρουμε πως δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτός ορισμός για την τηλεργασία, γεγονός που αποδεικνύει τη δυναμικότητα και τη ρευστότητα του όρου. Εμείς θα παραθέσουμε τον ορισμό των Gaaney, Kelley και Hill, 1999, σύμφωνα με τον οποίο: "Τηλεργασία είναι η μορφή εργασίας κατά την οποία ο εργαζόμενος εργάζεται από το σπίτι του ή κάποια άλλη τοποθεσία, κάνοντας χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και της τεχνολογίας γενικότερα, για επικοινωνία με τα γραφεία της εταιρείας, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους πελάτες". Με άλλα λόγια, η καθημερινή μεταφορά των εργαζομένων σε ένα συγκεκριμένο χώρο εργασίας αντικαθίσταται από τη δυνατότητα εργασίας με τη χρήση των σύγχρονων μορφών τηλεπικοινωνίας. Πολλοί εργάζονται από το σπίτι τους, ενώ άλλοι, περιστασιακά αναφερόμενοι και ως νομάδες εργαζόμενοι ή επιβάτες του διαδικτύου, χρησιμοποιούν την τεχνολογία των κινητών τηλεφώνων για να εργαστούν σε καφέ ή από άλλα σημεία. Η Τηλεργασία είναι ένας ευρύτερος όρος, που αναφέρεται στην αντικατάσταση οποιασδήποτε μορφής ταξιδιού που σχετίζεται με εργασία με τη χρήση των τηλεπικοινωνιών, εκμηδενίζοντας έτσι τους περιορισμούς της απόστασης στις μετακινήσεις. Ένα πρόσωπο που εργάζεται από απόσταση είναι γνωστό και ως "τηλεεργαζόμενος". Ένα συχνά επαναλαμβανόμενο motto είναι ότι "η εργασία είναι κάτι το οποίο κάνεις, κι όχι κάτι προς το οποίο ταξιδεύεις".

Οι όροι *εργασία από το σπίτι* και *τηλεργασία* επινοήθηκαν από τον Jack Nilles το 1973. Η έννοια της τηλεργασίας προήλθε από τη σκέψη ότι η εργασία θα μπορούσε να γίνει στον τόπο όπου βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος παρά να θεωρείται αναγκαία κάθε φορά η παρουσία του σε ένα συγκεκριμένο χώρο εργασίας. Κάθε υπάλληλος μπορεί από το χώρο που βρίσκεται (για παράδειγμα από το σπίτι, από ένα γραφείο στη γειτονιά του, κ.τ.λ.) να συμμετέχει στην λειτουργία ενός οργανισμού. Η τηλεργασία παρέχει ευελιξία στο χρόνο και τον τόπο της εργασίας, αφού με τη βοήθεια βασικών συσκευών επεξεργασίας δεδομένων (προσωπικός υπολογιστής, μόντεμ, εκτυπωτής), ο κάθε τηλεεργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να συνδεθεί με επιχειρήσεις που βρίσκονται εκατοντάδες ή και χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά, μέσω των εθνικών και διεθνών δικτύων επικοινωνιών.

Η τηλεργασία αποτελεί μια διαρκώς αναπτυσσόμενη μορφή απασχόλησης και ταυτόχρονα μια ευέλικτη μορφή οργάνωσης της εργασίας. Έχει καταγράψει δυναμική παρουσία τόσο στην ευρωπαϊκή όσο και στην παγκόσμια αγορά εργασίας, επηρεάζοντας τους τηλεργαζόμενους, τους εργοδότες, την οικογένεια και την κοινωνία ως σύνολο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας, που πραγματοποιήθηκε σε χώρες του ΟΟΣΑ, σχεδόν το 20% του ενεργού πληθυσμού στην Ευρώπη απασχολείται με τη μέθοδο της τηλεργασίας, ενώ παρατηρείται μια ισχυρή δυναμική ανάπτυξης της πρακτικής της τηλεργασίας στο άμεσο μέλλον. Με βάση άλλη έρευνα σχεδόν το 28% των εργαζομένων που δε χρησιμοποιούν τηλεργασία, θεωρούν ότι η εργασία τους μπορεί να εκτελεστεί επιτυχώς από απόσταση. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να τονιστεί ότι δεν είναι εφικτή η χρήση της τηλεργασίας σε όλα τα επαγγέλματα. Υπάρχουν ορισμένες θέσεις εργασίας, όπως για παράδειγμα οι χειριστές μηχανημάτων, που απαιτούν την παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας για την ορθή εκτέλεση της εργασίας.

4.6.3 Ανάλυση

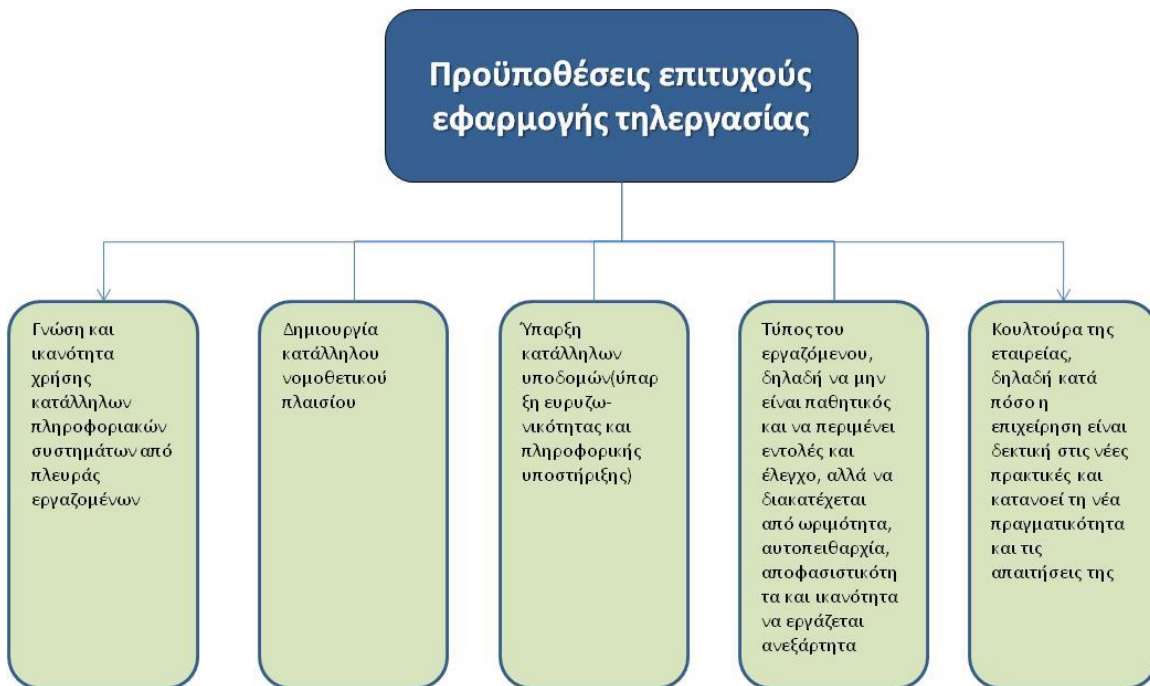
4.6.3.1 Μορφές τηλεργασίας

Η τηλεργασία μπορεί να διακριθεί σε διάφορες μορφές με βασικό στοιχείο διάκρισης τον τόπο στον οποίο ο εργαζόμενος παρέχει τις υπηρεσίες του σε σχέση με τον παραδοσιακό χώρο, αυτόν του γραφείου. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο κυριότερος χώρος εργασίας για τους εργαζόμενους μέσω τηλεργασίας είναι το σπίτι. Στη συνέχεια αναφέρονται οι πιο διαδεδομένες μορφές τηλεργασίας:

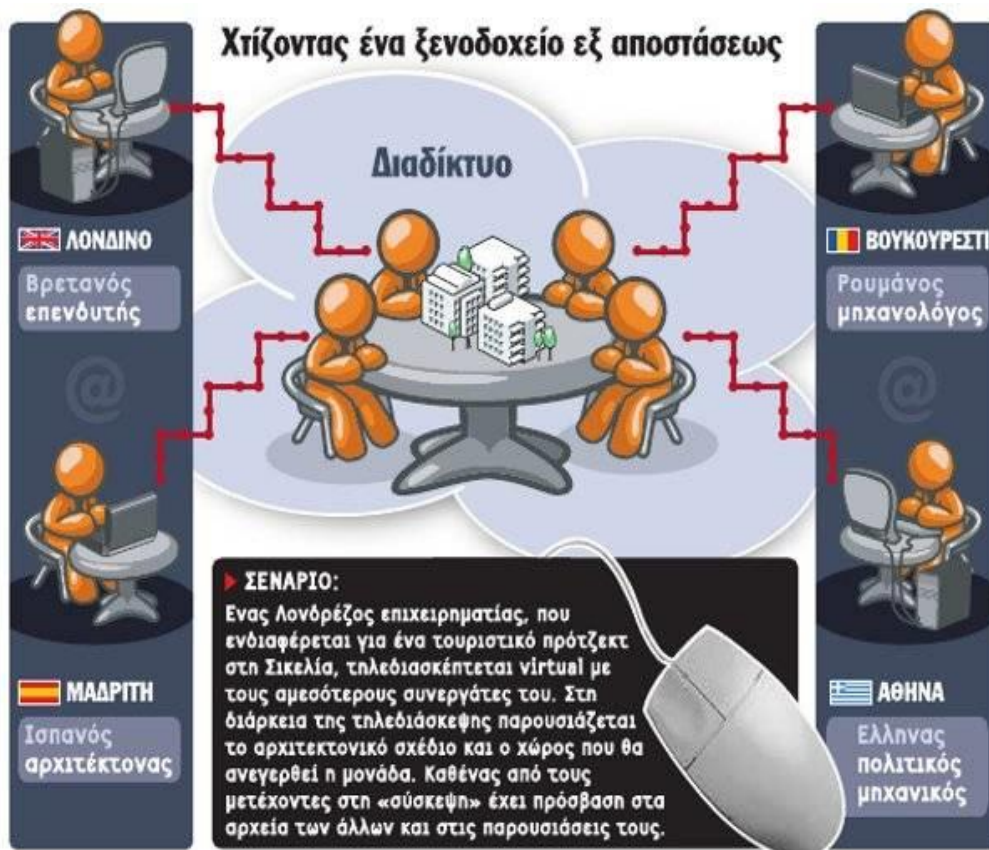
- **Τηλεργασία βασιζόμενη στο σπίτι:** Ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί το σπίτι του ως κύρια έδρα εργασίας και αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες της Πληροφορικής. Ο εργαζόμενος μπορεί να δουλέψει "on line" (σε απευθείας σύνδεση) ή "off line" (χωρίς απευθείας σύνδεση) και μπορεί να εργάζεται για κάποιον εργοδότη, με την μορφή μερικής ή πλήρους απασχόλησης ή να αναλαμβάνει εργασία με την μορφή συμβάσεων εργασίας, ή να απασχολείται ως ελεύθερος επαγγελματίας.
- **Συνοικιακό Εργασιακό Κέντρο:** Οι εργαζόμενοι εργάζονται στο κέντρο, κοντά στα σπίτια τους, το οποίο διαθέτει νέες τεχνολογίες Πληροφορικής. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται για τον εαυτό τους (ιδιώτες) ή να προσλαμβάνονται από εργοδότες που εντοπίζονται σε κάποια απόσταση.
- **Δορυφορικά γραφεία / Υποκαταστήματα:** Ένα δορυφορικό γραφείο ή ένα υποκατάστημα βρίσκεται σε απόσταση από το κεντρικό γραφείο και σπάνια είναι αυτόνομος οργανισμός. Η εργασία που γίνεται στα δορυφορικά γραφεία συχνά περιλαμβάνει την χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής, δηλαδή χρήση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας με το κεντρικό γραφείο ή με άλλους συγγενείς δορυφόρους. Εργαζόμενοι σε δορυφορικά γραφεία προέρχονται συνήθως από την γύρω περιοχή και δουλεύουν για την ίδια εταιρεία.
- **Κινητή Εργασία:** Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε κίνηση ή μπορεί να εντοπισθεί σε περισσότερα από ένα μέρη, δεν έχει μία σταθερή βάση εργασίας και μετακινείται σε διαφορετικές εγκαταστάσεις προκειμένου να παρέχει τις υπηρεσίες του. Η κινητικότητά τους αυξάνεται από τη χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής, για παράδειγμα, με την χρήση laptop και notebook υπολογιστών με δυνατότητες επικοινωνίας από απόσταση, ή ακόμη και ασύρματα μέσω της κινητής τηλεφωνίας και συστημάτων όπως το GSM. Ένα τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι ένας σύμβουλος επιχειρήσεων που μπορεί να ξοδεύει σημαντικό μερίδιο από το χρόνο του στις εγκαταστάσεις πελατών και να απουσιάζει από το γραφείο του για μεγάλο χρονικό διάστημα.

- **Τηλεργασία μέσω τηλεκέντρων:** Παραδοσιακά όλες οι ενέργειες μιας εταιρείας είναι συγκεντρωμένες σε ένα χώρο. Η δημιουργία των τηλεκέντρων έρχεται να αλλάξει αυτά τα δεδομένα με τη δημιουργία χώρων οι οποίοι διαθέτουν την κατάλληλη τηλεματική υποδομή και οι οποίοι μπορούν να φιλοξενούν εργαζόμενους μακριά από τα γραφεία της εταιρείας τους και κοντά στους χώρους παραμονής τους. Τα τηλεκέντρα είναι οργανωμένοι χώροι με τη μορφή γραφείων, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε από υπαλλήλους διαφόρων επιχειρήσεων είτε από υπαλλήλους της ίδιας επιχείρησης, που όμως ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς εργασίας. Συνήθως βρίσκονται πολύ πιο κοντά στον εργαζόμενο από άποψη απόστασης σε σχέση με τα γραφεία της επιχείρησης.
- **Tele-cottages:** Είναι μια μορφή τηλεκέντρων όπου οι χώροι ανήκουν στις τοπικές κοινότητες κι όχι στον εργοδότη ή κάποια κερδοσκοπική επιχείρηση. Πρόκειται για ξύλινες καλύβες ή μικρά σπίτια, τα οποία είναι εξοπλισμένα με τα απαραίτητα εργαλεία της τηλεργασίας, που απαρτίζουν μικρά χωριά. Οι τηλε-αγροικίες ξεκίνησαν από την Σκανδιναβία και σταδιακά επεκτάθηκαν και σε άλλες περιοχές της Ευρώπης. Αρχικά ο στόχος τους ήταν να φέρουν την νέα τεχνολογία κοντά σε ανθρώπους απομακρυσμένων περιοχών, οι οποίοι δεν είχαν την δυνατότητα να αποκτήσουν αυτές τις γνώσεις και να προσληφθούν από εταιρείες που χρησιμοποιούν υψηλή τεχνολογία και οι οποίες βρίσκονται σε απόσταση από τον τόπο τους. Οι τηλε-αγροικίες φιλοδοξούν ακόμα να ενισχύσουν την οικονομική δραστηριότητα αγροτικών περιοχών βοηθώντας τους ανθρώπους της περιοχής να βρουν δουλειά χωρίς να χρειαστεί να φύγουν από τον τόπο τους.
- **Λειτουργική Μετεγκατάσταση (Functional Relocation):** Ολόκληρα τμήματα ή λειτουργίες της επιχείρησης αποσπώνται από τα κεντρικά γραφεία και λειτουργούν σε ξεχωριστή τοποθεσία, έχοντας ωστόσο άμεση πρόσβαση στα συστήματα της εταιρείας. Η βασική διαφορά με τα τηλεκέντρα, είναι ότι τα τηλεκέντρα μπορούν να αφορούν άτομα από διαφορετικά τμήματα, ενώ η Λειτουργική Μετεγκατάσταση αφορά ολόκληρο τμήμα ή λειτουργία. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η λειτουργία του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε κάποιο χώρο εκτός των κύριων εγκαταστάσεων της επιχείρησης.

4.6.3.2 Προϋποθέσεις εφαρμογής



4.6.3.3 Περιπτώσεις εφαρμογής



Η τηλεργασία εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις σε θέσεις εργασίας και ειδικότητες για τις οποίες υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης, ελέγχου, μέτρησης και αξιολόγησης του παραγόμενου αποτελέσματος. Η πιο συνηθισμένη εφαρμογή της τηλεργασίας συναντάται στο χώρο της πληροφορικής. Αποφεύγεται η χρήση της σε περιπτώσεις επαγγελματιών που θεωρείται απαραίτητη η προσωπική επαφή (π.χ. λιανική πώληση) ή η χειρωνακτική εργασία, καθώς και σε εργασίες που απαιτούν συγκεκριμένους υλικούς πόρους (π.χ. εξειδικευμένα ή μεγάλα σε όγκο ή αξία εργαλεία και εξοπλισμό).

Υπάρχει μεγάλο εύρος θέσεων που μπορούν να λειτουργήσουν από απόσταση. Για ορισμένες θέσεις εργασίας που παραδοσιακά δεν απαιτούν προσωπική επαφή με συναδέλφους ή πελάτες, η τηλεργασία είναι αναμενόμενη. Για παράδειγμα, ένας προγραμματιστής πιθανότατα εργάζεται μόνος του σε κάποιο γραφείο. Το αποτέλεσμα της εργασίας του είναι εύκολα μετρήσιμο και ελέγξιμο ως προς την ποιότητα του, ακόμα και εάν αυτός βρίσκεται σε κάποιον άλλο χώρο εκτός γραφείου. Για θέσεις, ωστόσο, όπως του γενικού διευθυντή μιας εταιρείας, κομμάτι της δουλειάς του οποίου είναι ο έλεγχος και η υποκίνηση του προσωπικού του, η τηλεργασία φαντάζει σχεδόν ακατόρθωτη.

Η εφαρμογή τηλεργασίας δεν αφορά την πλήρη εκτέλεση της εργασίας από κάποιο απομακρυσμένο μέρος (π.χ. το σπίτι). Μπορεί να εφαρμόζεται για κάποιο τμήμα της εργασίας (π.χ. μία ημέρα την εβδομάδα). Η τηλεργασία δεν εφαρμόζεται όταν δεν είναι στη φύση της δραστηριότητας που εξετάζεται να εξυπηρετήσει, δηλαδή δεν εφαρμόζεται αν πρόκειται για θέσεις που αποκαλούνται front end (χειριστές μηχανημάτων, πωλητές, υπάλληλοι αποθηκών, ταμίες κλπ). Για να εφαρμοσθεί θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα να μπορεί να μετρηθεί και να ελεγχθεί το αποτέλεσμα (π.χ. ο πιστωτικός έλεγχος μπορεί να ελέγξει σε ημερήσια βάση 50 αιτήματα παραγγελιών).

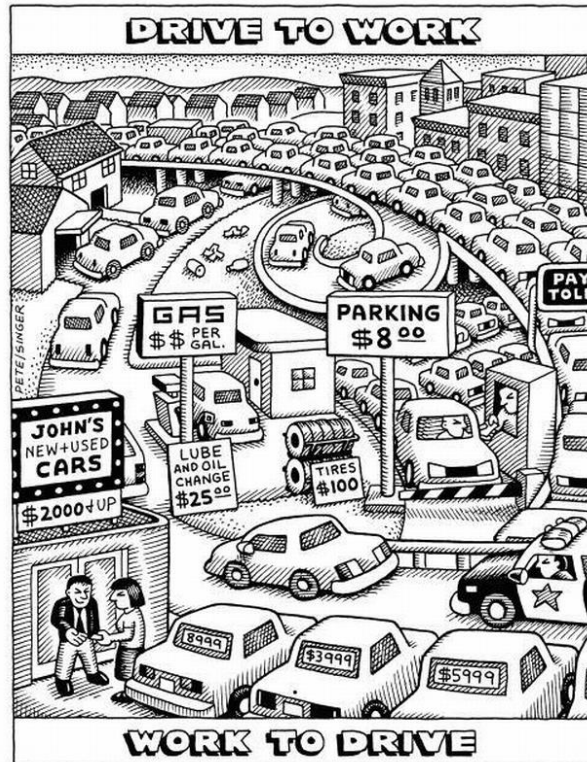
Στη συνέχεια παρατίθεται μια λίστα επαγγελματιών που μπορούν να ασκηθούν επιτυχώς με τη μέθοδο της τηλεργασίας:

- Καλές Τέχνες
- Οπτικοακουστικά μέσα
- Εμπόριο
- Επικοινωνία
- Σχεδιασμός multimedia
- Εκπαίδευση
- Στελέχωση προσωπικού
- Management
- Σχεδίαση Γραφικών
- Χειρισμός Ηλεκτρονικών Υπολογιστών
- Εφαρμογές σχετικά με το Internet
- Δημοσιογραφία
- Νομικός, οικονομικός και κοινωνικός τομέας
- Μάρκετινγκ
- Πληροφορική και Νέες Τεχνολογίες
- Γραμματειακή υποστήριξη
- Μεταφράσεις

4.6.3.4 SWOT ANALYSIS

Τηλεργασία		Ορισμός: Η μορφή εργασίας κατά την οποία ο εργαζόμενος εργάζεται από το σπίτι του ή κάποια άλλη τοποθεσία	
Strengths: <ol style="list-style-type: none"> 1. Η εταιρεία δε χρειάζεται πλέον να πληρώνει γραφεία, πρώτες ύλες, έξοδα ενοικιάσεως χώρου εργασίας και διάφορα άλλα έξοδα. 2. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελέσουν μεγαλύτερο όγκο εργασίας, αφού δε χρειάζεται να καταναλώνουν χρόνο για την μεταφορά τους στο γραφείο και δεν αποσπώνται από το θορυβώδες περιβάλλον του γραφείου 3. Επέκταση των ορίων για την εξεύρεση και την επιλογή προσωπικού, όπου ο τόπος διαμονής τους, τυχόν ιδιαιτερότητες (άτομα με ειδικές ικανότητες) και δεσμεύσεις (μητέρες με παιδιά) δεν αποτελούν πρόβλημα 4. Η απουσία από την εταιρεία δεν ταυτίζεται πλέον με απουσία από την εργασία 5. Ευέλικτο ωράριο εργασίας, το οποίο μπορεί να προσαρμοστεί στους προσωπικούς ρυθμούς και ανάγκες του κάθε τηλεεργαζόμενου. 		Weaknesses: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ελλιπής επίβλεψη και ασφάλεια κρίσιμων εταιρικών δεδομένων 2. Μοναχική μορφή εργασίας 3. Δυσκολίες στο συντονισμό και την επίβλεψη της εργασίας από τους προϊστάμενους 4. Αξιολόγηση τηλεεργαζομένων μόνο από το αποτέλεσμα της εργασίας τους χωρίς να λαμβάνονται υπόψη άλλοι παράγοντες 	
Opportunities: <ol style="list-style-type: none"> 1. Εξοικονόμηση λειτουργικού κόστους και ενέργειας 2. Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων 3. Ποιοτική αναβάθμιση εργατικού δυναμικού και επίδειξη κοινωνικού προσώπου από την εταιρεία 4. Μεγαλύτερη ευελιξία ως προς το χρόνο εκτέλεσης της εργασίας και αύξηση παραγωγικότητας 5. Ικανοποίηση εργαζομένων και πιο συγκεντρωμένη και αποδοτική εργασία 		Threats: <ol style="list-style-type: none"> 1. Απώλεια αρχείων και δεδομένων λόγω τεχνικών προβλημάτων ή κακής χρήσης και διαρροή σημαντικών πληροφοριών 2. Κοινωνική απομόνωση τηλεεργαζομένων και μη δημιουργία της κουλτούρας της ομάδας 3. Λανθασμένη εκτέλεση της εργασίας και μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών 4. Δυσχέρεια στην επαγγελματική εξέλιξη των τηλεεργαζομένων, είτε ως μισθολογική μεταβολή, είτε ως μετακίνηση σε μία καλύτερη θέση ή ιεραρχικό επίπεδο. 	

4.6.4 Οφέλη τηλεργασίας



Η εφαρμογή της τηλεργασίας επιφέρει σημαντικά οφέλη για τον εργαζόμενο, την επιχείρηση, αλλά και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Ας δούμε όμως τα σημαντικότερα από αυτά τα οφέλη:

Για την εταιρεία

- 1) **Μείωση Λειτουργικών Εξόδων:** Η εξοικονόμηση προκύπτει κυρίως από μείωση κόστους υπηρεσιών, μείωση απαιτούμενων από τον εταιρία χώρων και μείωση προσωπικού. Η εταιρεία δε χρειάζεται πλέον να πληρώνει γραφεία, πρώτες ύλες, έξοδα ενοικιάσεως χώρου εργασίας και διάφορα άλλα έξοδα, τα οποία πληρώνει μια συμβατική επιχείρηση.
- 2) **Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων:** Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εκτελέσουν μεγαλύτερο όγκο εργασίας, αφού δε χρειάζεται να καταναλώνουν χρόνο για την μεταφορά τους στο γραφείο και δεν αποσπούνται από το θορυβώδες περιβάλλον του γραφείου. Σύμφωνα με έρευνες, έχουν παρατηρηθεί αυξήσεις παραγωγικότητας που κυμαίνονται μεταξύ 10% και 40%.
- 3) **Αύξηση ευελιξίας των επιχειρήσεων:** Η εργασία δεν επηρεάζεται από αναδιοργανώσεις και ανοικοδομήσεις της επιχείρησης.
- 4) **Ικανοποίηση εργαζομένων:** Όταν η τηλεργασία εφαρμοστεί επιτυχώς και η επιλογή των ατόμων που θα τηλεργαστούν είναι ορθή, παρατηρείται αύξηση της υποκίνησης των εργαζομένων ως

αντίδραση στην εμπιστοσύνη των εργοδοτών οι οποίοι υιοθέτησαν αυτόν τον ευέλικτο τρόπο εργασίας.

- 5) **Αύξηση ευελιξίας διαχείρισης προσωπικού:** Σε εργασίες στις οποίες ο φόρτος δεν είναι σταθερός, αλλά παρουσιάζει διακυμάνσεις, η τηλεργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να γίνει καλύτερη εκμετάλλευση του χρόνου και να αποφευχθούν οι καθυστερήσεις εξ αιτίας των μετακινήσεων.
- 6) **Διατήρηση δεξιοτήτων και εργασίας του προσωπικού:** Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος άλλαζε τόπο διαμονής, η αναγκαία διακοπή της εργασίας στο γραφείο θα οδηγούσε σε διακοπή τη συνεργασίας του με την εταιρία. Τώρα με τη χρήση της τηλεργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να διατηρούν την εργασιακή τους σχέση με την εταιρία με τη μορφή της μερικής ή ολικής απασχόλησης. Επίσης υπάρχει σημαντικό οικονομικό όφελος για την εταιρεία, καθώς μειώνονται τα όποια έξοδα για την επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού που θα αντικαθιστούσε έναν αποχωρήσαντα.
- 7) **Μειωμένες απουσίες από την εργασία:** Η απουσία από την εταιρεία δεν ταυτίζεται πλέον με απουσία από την εργασία. Η τηλεργασία εμπεριέχει το στοιχείο της ευελιξίας ως προς το χρόνο εκτέλεσης της εργασίας. Άρα κάποιος εργαζόμενος που θα χρειαστεί να λείψει για κάποιες πρωινές ώρες, μπορεί να τις αναπληρώσει δουλεύοντας το απόγευμα, χωρίς να μείνει πίσω στη δουλειά του. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να είναι δύσκολο ή αδύνατο σε ένα παραδοσιακό γραφείο, όπου υπάρχουν συγκεκριμένες ώρες εργασίας.
- 8) **Επέκταση των ορίων για την εξεύρεση και την επιλογή προσωπικού:** Ο τόπος διαμονής των υποψηφίων δεν αποτελεί εμπόδιο στη διαδικασία. Εκτός από το γεωγραφικό παράγοντα, δίνεται η δυνατότητα να ενταχθούν και να ενσωματωθούν στην αγορά εργασίας και ομάδες ατόμων με κάποιες ιδιαιτερότητες, όπως άτομα με ειδικές ανάγκες, όπου η μετακίνηση τους για τις ανάγκες μίας παραδοσιακής εργασίας θα ήταν προβληματική. Επίσης μία μητέρα με μικρά παιδιά θα μπορούσε να εργάζεται από το σπίτι της, αφιερώνοντας παράλληλα και το χρόνο που χρειάζεται η οικογένεια της.
- 9) **Χρήση Τεχνολογιών Αιχμής:** Οι τηλεεργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότερο εκπαιδευμένοι στις νέες τεχνολογίες, γεγονός που βελτιώνει τόσο την ευελιξία τους, όσο και τη γενικότερη απόδοση τους.
- 10) **Η εργασία δεν επηρεάζεται από εξωτερικές διαταραχές:** Η εργασία δεν επηρεάζεται από εξωτερικές διαταραχές, όπως απεργίες στα μέσα μεταφοράς, κακές καιρικές συνθήκες, φυσικές καταστροφές.

Για τους εργαζόμενους

- 1) **Εξοικονόμηση χρόνου και κόστους από τις μετακινήσεις:** Η τηλεργασία περιορίζει το χρόνο που δαπανά ο εργαζόμενος στη μετακίνηση από και προς το χώρο εργασίας εργασία το, καθώς και το αντίστοιχο κόστος μετακίνησης.
- 2) **Δυνατότητα εξισορρόπησης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής:** Ακόμα και αν οι τηλεεργαζόμενοι εργάζονται αρκετές ώρες κάθε μέρα, έχουν περισσότερο χρόνο για την οικογένειά τους και συμμετέχουν περισσότερο στις οικογενειακές δραστηριότητες.
- 3) **Βελτίωση ευκαιριών εργασίας:** Παρουσιάζονται νέες ευκαιρίες για εργασία, γιατί πλέον δεν υπάρχει ο περιορισμός των αποστάσεων, ακόμη και σε κατοίκους ακριτικών περιοχών. Ένας εργαζόμενος μπορεί να συνεχίσει να εργάζεται σε μία εταιρεία ακόμη και εάν αλλάξει τόπο διαμονής.
- 4) **Μεγαλύτερη ευελιξία σε προσωπικό επίπεδο:** Ευέλικτο ωράριο εργασίας, το οποίο μπορεί να προσαρμοστεί στους προσωπικούς ρυθμούς και ανάγκες του κάθε τηλεεργαζόμενου.
- 5) **Περισσότερο συγκεντρωμένη και αποδοτική εργασία:** Ο εργαζόμενος λειτουργεί σε ένα πιο ήρεμο εργασιακό περιβάλλον χωρίς διακοπές από συναδέλφους ή τους συνήθεις θορύβους που

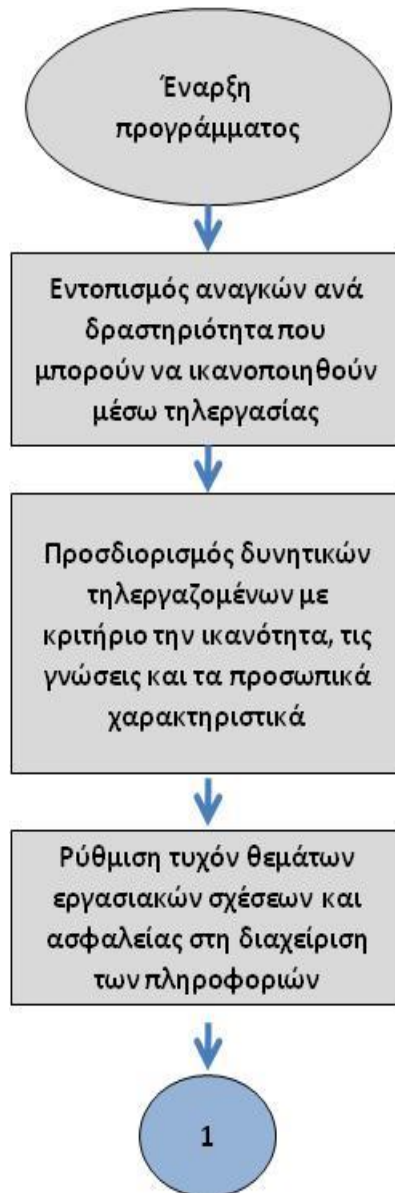
συναντά κανείς σε ένα γραφείο. Επίσης δεν αισθάνεται συνεχώς τον έλεγχο της διοίκησης ενώ ελαττώνονται σε μεγάλο βαθμό και οι προστριβές με τους συναδέλφους του.

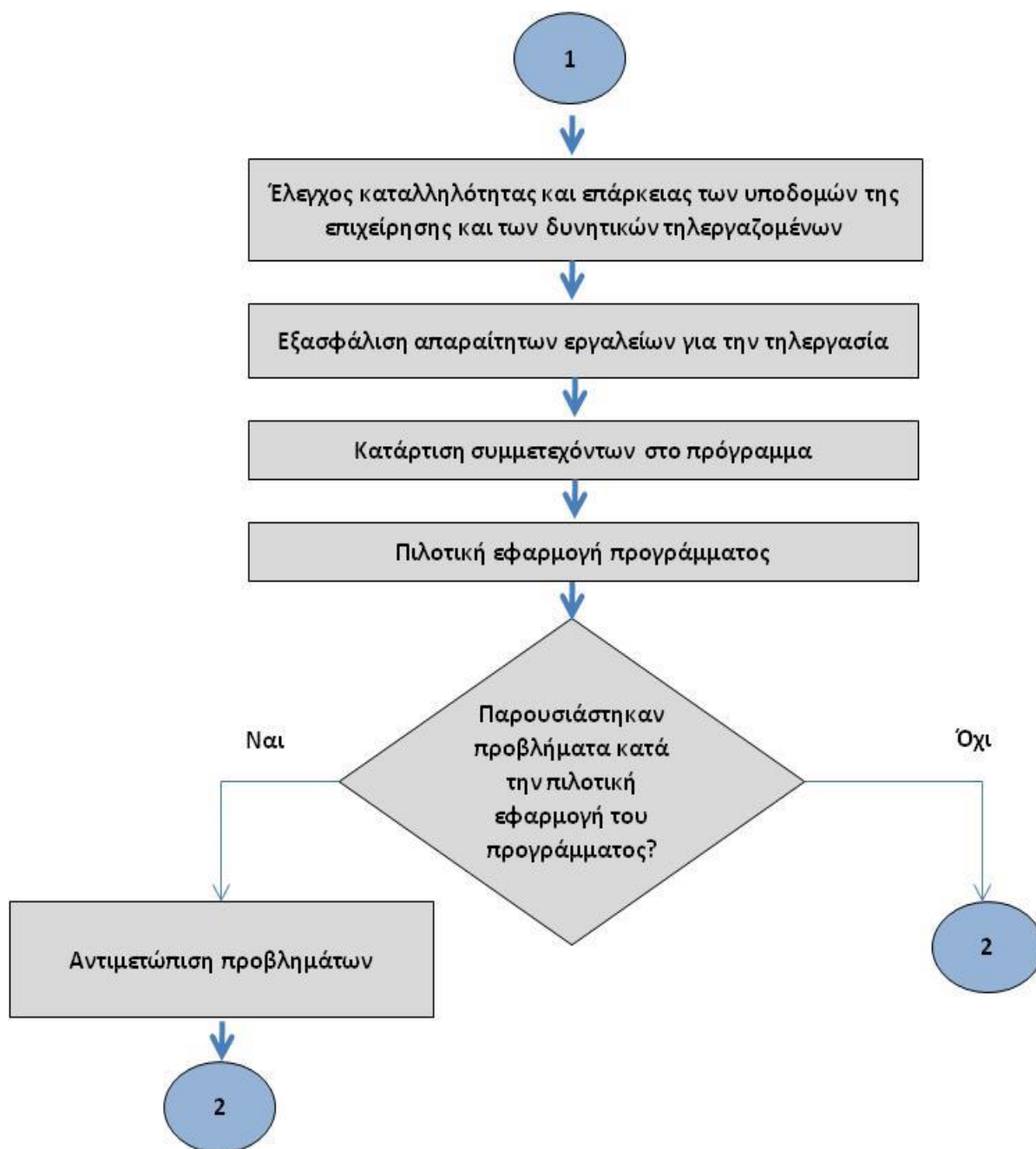
Για το κοινωνικό σύνολο

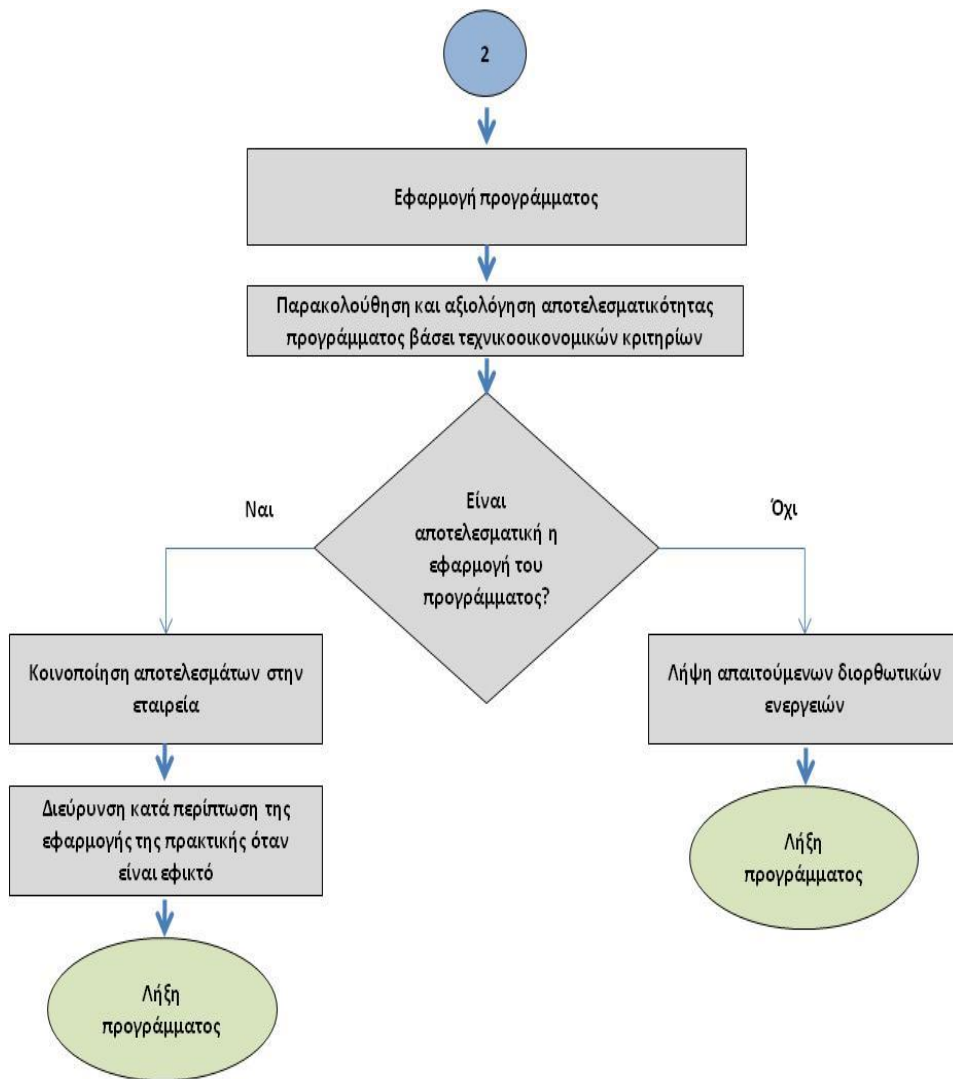
- 1) **Περιορισμός της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και του κυκλοφοριακού κατά τις εργάσιμες ώρες:** Ο περιορισμός των μετακινήσεων των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερες εκπομπές CO₂, λιγότερη κυκλοφορία, λιγότερες κοινωνικές δαπάνες που περιλαμβάνουν τα ατυχήματα αυτοκινήτων, την εισαγωγή σε νοσοκομείο και τις άδειες για λόγους υγείας.
- 2) **Ανάπτυξη της υπαίθρου και περιορισμός της αστυφιλίας:** Ορεινές ή νησιώτικες περιοχές μετατρέπονται σε χώρους δυναμικής ανάπτυξης της εργασίας, λόγω της ευέλικτης μεταφοράς της εργασίας στον τόπο διαμονής τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η τηλεργασία αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα όπλα του 21ου αιώνα ενάντια στον υπερσυγκεντρωτισμό των μεγάλων αστικών κέντρων.
- 3) **Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για ευπαθείς ομάδες:** Η τηλεργασία προσφέρει ευκαιρίες για δημιουργική ένταξη στην κοινωνία σε άτομα τα οποία ήταν μέχρι τώρα αποκλεισμένα από την αγορά εργασίας, όπως άτομα με κινητικά προβλήματα και αναπηρίες, γονείς σε μονογονικές οικογένειες και γενικά άτομα που για κάποιους λόγους δεν μπορούν να μετακινηθούν εύκολα από το σπίτι τους.

4.6.7 Μεθοδολογία χρήσης

4.6.7.1 Βήματα που ακολουθούνται







4.6.8 Προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισης

Για την εταιρεία

- 1) **Η κουλτούρα, η διοίκηση και η οργάνωση της επιχείρησης ενδεχομένως να μην επιτρέπουν την άμεση εφαρμογή της τηλεργασίας.**
- 2) **Περιορισμένη δυνατότητα ελέγχου των εργαζόμενων:** Η εφαρμογή της τηλεργασίας είναι πιθανό να δημιουργήσει δυσκολίες στο συντονισμό και την επίβλεψη της εργασίας από τους προϊστάμενους, λόγω της διάσπασης του ενιαίου εργατικού χώρου που αποδυναμώνει τον άμεσο έλεγχο.
- 3) **Ασφάλεια Δεδομένων:** Ο κίνδυνος απώλειας αρχείων και δεδομένων λόγω τεχνικών προβλημάτων ή κακής χρήσης και διαρροής σημαντικών πληροφοριών είναι υπαρκτός. Υπάρχει ελάχιστη επίβλεψη και η απουσία των εργαζομένων από τον παραδοσιακό, ελεγχόμενο χώρο εργασίας συνεπάγεται μεγάλο ρίσκο. Ο κίνδυνος αυτός μπορεί να αντιμετωπιστεί μερικώς με τη στοχευόμενη εκπαίδευση των τηλεεργαζομένων σχετικά με το χειρισμό ευαίσθητων δεδομένων και τη χρήση ασφαλούς τεχνολογίας για την πρόσβαση στο διαδίκτυο. Επιπλέον, στην προστασία των ευαίσθητων εταιρικών δεδομένων βοηθάει και η χρήση κατάλληλου λογισμικού αποθήκευσης εφεδρικών αντιγράφων ασφαλείας (back up) ώστε να διασφαλιστεί ότι η όποια απώλεια δεδομένων θα μπορεί να αντιμετωπιστεί χωρίς δυσάρεστες επιπτώσεις.
- 4) **Κόστος:** Το κόστος εκκίνησης και λειτουργίας των εφαρμογών της τηλεργασίας είναι χαρακτηριστικά υψηλό, καθώς περιλαμβάνει την εκπαίδευση των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, τη δημιουργία εταιρικής πολιτικής, την τεχνολογική υποδομή, την οργανωτική αναδιάρθρωση καθώς και την αξιολόγηση.
- 5) **Μειωμένη δραστηριότητα και επικοινωνία με συναδέλφους:** Η τηλεργασία είναι κατά βάση μία μορφή μοναχικής εργασίας. Αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί κατά περίπτωση να έρθει σε αντίθεση με το ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στο προσωπικό που θα επιθυμούσε κάποια εταιρεία. Στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος συμβάλλει η τεχνολογία μέσω της πληθώρας επιλογών επικοινωνίας που προσφέρει, όπως τηλεδιασκέψεις, άμεσα μηνύματα, ηλεκτρονική αλληλογραφία.
- 6) **Υποστήριξη εξοπλισμού:** Σε περίπτωση τεχνικού προβλήματος, ο εργαζόμενος δεν μπορεί να είναι παραγωγικός, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι εύκολη η αντιμετώπιση του προβλήματος, λόγω της απόστασης και της ανάγκης χρήσης εξειδικευμένου προσωπικού. Το πρόβλημα αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να αντιμετωπιστεί με την απομακρυσμένη πρόσβαση (remote access) που επιτρέπει στον τεχνικό να επεμβαίνει στον υπολογιστή του εργαζόμενου από τα κεντρικά της εταιρείας μέσω διαδικτυακού και εξειδικευμένου λογισμικού, περιορίζοντας έτσι την ανάγκη για φυσική παρουσία.
- 7) **Κατάρτιση προσωπικού:** Πολλά άτομα χρειάζονται άμεση καθοδήγηση και έλεγχο για να αποδώσουν στην εργασία τους και δεν είναι επαρκώς self-motivated. Επίσης, τα νέα άτομα έχουν πολλά να κερδίσουν από την παρουσία τους σε ένα οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον και την αλληλεπίδρασή τους με παλαιότερους και έμπειρους εργαζόμενους.

Για τους εργαζόμενους

- 1) **Κοινωνική απομόνωση:** Οι εργαζόμενοι χάνουν όλα εκείνα τα οφέλη που απορρέουν από την επικοινωνία με τους συναδέλφους τους, όπως η θετική αλληλεπίδραση, η υποστήριξη, η ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών και το κλίμα «συντροφικότητας». Το γεγονός αυτό μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην ψυχολογία των εργαζομένων από απόσταση, αλλά και ουσιαστική επίδραση στην απόδοση της εργασίας τους.

- 2) **Δυσχέρεια συμμετοχής του τηλεργαζόμενου σε συνδικαλιστικές δραστηριότητες:**
Η δυσκολία συμμετοχής του εργαζόμενου σε συνδικαλιστικές δραστηριότητες επηρεάζει άμεσα τα κεκτημένα δικαιώματά του. Ο τηλεργαζόμενος δεν απολαμβάνει κοινωνικά - εργασιακά δικαιώματα, όπως είναι η γονική άδεια, άδεια διακοπών, άδεια λόγω ασθένειας, υπερωρίες κλπ.
- 3) **Δυσκολία στο διαχωρισμό προσωπικής και επαγγελματικής ζωής:** Για κάποιον που εργάζεται από το σπίτι, το να μπορεί να διαχωρίζει την προσωπική από την επαγγελματική του ζωή, όταν εργάζεται στον ίδιο χώρο όπου ζει, μπορεί να παρουσιάσει δυσκολίες και έλλειψη συγκέντρωσης, επηρεάζοντας τελικά την απόδοση του και το αποτέλεσμα της εργασίας του. Για αυτό οι τηλεργαζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να καθορίσουν τα όρια τους και να αξιοποιήσουν την ευελιξία που προσφέρει η τηλεργασία.
- 4) **Απώλεια τεχνικής υποστήριξης:** Μία απλή τεχνική βλάβη μπορεί να καταστήσει την εργασία αδύνατη, κάτι που δε θα συνέβαινε εάν κάποιος εργαζόταν στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, καθώς εκεί θα υπάρχει μία διαδικασία εξυπηρέτησης και αντιμετώπισης του προβλήματος. Είναι σημαντικό να έχουν προβλεφθεί τρόποι αντιμετώπισης των τεχνικών προβλημάτων από εξωτερικούς πόρους που θα μπορούν να δίνουν άμεσες λύσεις.
- 5) **Δυσκολία στην αξιολόγηση και εξέλιξη:** Ένα άλλο πιθανό πρόβλημα είναι ότι οι εργαζόμενοι, όντας θεωρητικά «αόρατοι», αξιολογούνται μόνο από το αποτέλεσμα της εργασίας τους χωρίς να λαμβάνονται υπόψη άλλοι παράγοντες. Αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εξέλιξη των τηλεργαζομένων, είτε αφορά σε μία μισθολογική μεταβολή, είτε μετακίνηση σε μία καλύτερη θέση ή ιεραρχικό επίπεδο.
- 6) **Παραμέληση θεμάτων υγείας και ασφάλειας των τηλεργαζομένων**

4.6.9 Αποκλειστικά κατ' οίκον εργασία

Η κατ'οίκον εργασία είναι μια εναλλακτική μορφή εργασιακής διευθέτησης η οποία περιλαμβάνει εργαζόμενους που δουλεύουν κυρίως από το σπίτι αντί ενός συμβατικού περιβάλλοντος γραφείου.

Η κατ'οίκον εργασία προσφέρει μια αναγκαία λύση για τις επιχειρήσεις εκείνες που αντιμετωπίζουν μια κρίση ανθρώπινου δυναμικού. Οι εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν μια πλούσια πηγή πόρων οικονομικά ανενεργών κατοίκων, ορισμένοι από τους οποίους δεν μπορούν να αφήσουν τα σπίτια τους για να δουλέψουν σε γραφείο για ποικίλους λόγους, όπως οικογενειακές υποχρεώσεις. Η κατ'οίκον εργασία θα τους επιτρέψει να ακολουθήσουν την καριέρα τους ικανοποιώντας παράλληλα τις προσωπικές τους δεσμεύσεις. Αυτή η εργασιακή διευθέτηση είναι επίσης μια ιδανική επιλογή για τη διατήρηση πολύτιμων και έμπειρων στελεχών οι οποίοι σκέφτονται να αποχωρήσουν από την εταιρεία εξαιτίας παρόμοιων δεσμεύσεων.

Η κατ'οίκον εργασία βοηθάει στη βελτίωση της επαγγελματικής απόδοσης και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων με διάφορους τρόπους:

- **Ενίσχυση προσέλκυσης ταλέντων και διατήρησής τους:** Οι εργοδότες έχουν το πλεονέκτημα επιλογής από μια ευρεία δεξαμενή ταλέντων, η οποία περιλαμβάνει καταρτισμένους και έμπειρους υποψήφιους που αναζητούν ευέλικτες εργασιακές συμβάσεις για λόγους όπως οικογενειακές υποχρεώσεις. Βοηθάει επίσης στη διατήρηση έμπειρων και πολύτιμων εργαζομένων εντός του οργανισμού, οι οποίοι δεν μπορούν να συνεχίσουν την παραδοσιακή δουλειά γραφείου εξαιτίας προσωπικών θεμάτων.
- **Μείωση κόστους:** Η κατ'οίκον εργασία βοηθάει τους προϊστάμενους να μειώσουν τα κόστη που σχετίζονται με τον κύκλο εργασιών καθώς και άλλα σταθερά κόστη όπως ενοικιάσεις γραφείων και κόστη εγκατάστασης σταθμών εργασίας.

- **Βελτίωση παραγωγικότητας:** Οι εργοδότες έχουν την ευελιξία να προσλάβουν τηλεργαζόμενους σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό συμβάλλει στη βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη των πόρων, έχοντας ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη παραγωγικότητα για την εταιρεία.
- **Ενίσχυση επιχειρηματικής συνέχειας:** Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τηλεργαζόμενους είναι λιγότερο πιθανό να επηρεαστούν από περιστατικά που θα μπορούσαν να αποτρέψουν τους εργαζόμενους από το να πάνε στο γραφείο για δουλειά, όπως για παράδειγμα μια πανδημία γρίπης.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους, έχουν παρατηρηθεί τα εξής οφέλη από την εφαρμογή της μεθόδου:

- **Διευκόλυνση της συμμετοχής στο χώρο εργασίας:** Η κατ'οίκον εργασία δίνει τη δυνατότητα στους υποψήφιους για μια θέση εργασίας και στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στο εργατικό δυναμικό και να συνεισφέρουν στην επιχείρηση και στην οικονομία με ένα σημαντικό τρόπο. Τους επιτρέπει επίσης να κερδίσουν ένα σταθερό μισθό για να ενισχύσουν το οικογενειακό εισόδημα.
- **Ενίσχυση της επαγγελματικής-προσωπικής αρμονίας:** Υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στις συμβάσεις και στις ώρες εργασίας, γεγονός που επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιτύχουν μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Στη συνέχεια παρατίθεται μια λίστα που περιέχει τα βήματα για την εφαρμογή κατ'οίκον εργασιακών ρυθμίσεων:

- i. **Εξασφάλισε χρηματοδότηση από την ανώτερη διοίκηση:**
 - ✓ Εξασφάλισε χρηματοδότηση και υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση πριν ξεκινήσεις την πρωτοβουλία
 - ✓ Εντόπισε επιτυχημένες περιπτώσεις εφαρμογής της κατ'οίκον εργασία σε άλλες επιχειρήσεις, εγχώριες και διεθνείς.
 - ✓ Δώστε συμβουλές πάνω στην εφαρμογή της κατ'οίκον εργασίας για να χτίσετε εμπιστοσύνη μεταξύ των ανώτερων διοικητικών στελεχών και διαλύστε τις όποιες αρνητικές προκαταλήψεις την αφορούν
- ii. **Αξιολόγησε την καταλληλότητα των εργασιών για ένα κατ'οίκον περιβάλλον εργασίας:**
 - ✓ Η κατ'οίκον εργασία γενικά απαιτεί ICT και/ή συγκεκριμένες εργασιακές δεξιότητες και γνώσεις.
 - ✓ Αξιολόγησε τις υπάρχουσες εργασίες για να δεις αν μπορούν να εκτελεστούν στο σπίτι. Ορισμένες βοηθητικές ερωτήσεις για να ρωτήσεις:
 - ❖ Απαιτεί η εργασία άμεση επίβλεψη?
 - ❖ Απαιτεί η εργασία επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο με συναδέλφους/πελάτες?
 - ❖ Ποια είναι η επίδραση σε άλλους εργαζόμενους?
 - ❖ Ποιος είναι ο απαιτούμενος εξοπλισμός και μπορεί να εγκατασταθεί στο σπίτι?
 - ❖ Υπάρχει κίνδυνος διαρροής εμπιστευτικών πληροφοριών?
- iii. **Πιλοτική εφαρμογή κατ'οίκον εργασιών:**
 - ✓ Ξεκίνησε με πιλοτικά projects για να αξιολογήσεις την καταλληλότητα της εργασίας να εκτελεστεί κατ'οίκον.
 - ✓ Τα πιλοτικά προγράμματα δίνουν την ευκαιρία αποκάλυψης και επίλυσης προβλημάτων στα πλαίσια ενός μικρότερου και πιο ελεγχόμενου περιβάλλοντος προτού η κατ'οίκον εργασία επεκταθεί σε όλη την επιχείρηση.
- iv. **Δημιούργησε/Επανασχεδιάσε υπάρχοντα οργανωτικά συστήματα:**
 - ✓ Επανεξέτασε τις υποδομές, τις εργασιακές διαδικασίες και τα συστήματα ελέγχου. Αξιολόγησε την ανάγκη για τελειοποίηση ή ακόμα και για επανασχεδιασμό με σκοπό την ολοκλήρωση της κατ'οίκον εργασίας μέσα στην εταιρεία.
 - ✓ Επανεξέτασε και/ή επανασχεδίασε συστήματα ανθρώπινων πόρων (διαχείριση απόδοσης και πρακτικές επιβράβευσης) έτσι ώστε να λαμβάνουν υπόψη την κατ'οίκον εργασία. Αυτό θα διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι που δουλεύουν από το σπίτι

επιβραβεύονται δίκαια βάσει μετρήσιμων κριτηρίων αντί για το ποσοστό του χρόνου που περνούν στο γραφείο.

- ✓ Εφοδίασε τους managers με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να μπορούν να διαχειριστούν και να επιβλέπουν τους κατ'οίκον εργαζομένους.
- v. Καθιέρωσε πολιτική και πρωτόκολλο για την κατ'οίκον εργασία:**
 - ✓ Γραπτή συμφωνία:
 - Επισημοποίησε την περιγραφή των καθηκόντων και των όρων απασχόλησης μεταξύ εταιρείας και εργαζόμενου.
 - Ανέφερε σαφώς τα παραδοτέα και τους δείκτες απόδοσης βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων.
 - ✓ Ευθύνη:
 - Θέσε ξεκάθαρη γραμμή αναφοράς και καθιέρωσε επίσημα έναν άμεσα προϊστάμενο για κάθε εργαζόμενο που δουλεύει από το σπίτι
 - Αυτοματοποίησε εργαλεία διαχείρισης για να έχουν τη δυνατότητα οι προϊστάμενοι να επιβλέπουν από απόσταση την απόδοση και την πρόοδο των εργαζομένων.
 - ✓ Θέματα ασφάλειας:
 - Εξασφάλισε κατάλληλες μορφές προστασίας, όπως κωδικοί, δακτυλικά αποτυπώματα, αναγνώριση φωνής για την πρόσβαση στο δίκτυο της εταιρείας και στα εταιρικά δεδομένα.
 - Θέσε σαφείς και κατάλληλες οδηγίες για τη χρήση των επίσημων δεδομένων, ειδικά για πληροφορίες που είναι ιδιωτικές και εμπιστευτικές.
 - Εξασφάλισε ότι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής(desktop ή laptop) του κατ'οίκον εργαζόμενου είναι κατάλληλα ρυθμισμένος, διαθέτει επαρκές firewall και προστασία κατά των ιών έτσι ώστε να αποφευχθούν παραβιάσεις ασφάλειας.
 - ✓ Επικοινωνία:
 - Προγραμματίσε τακτικές συνεδρίες επικοινωνίας για τους κατ'οίκον εργαζομένους, όπου θα λαμβάνουν επαρκή καθοδήγηση και mentoring στην εργασία τους.
 - Συμπεριέλαβε τους κατ'οίκον εργαζομένους σε τακτικές εσωτερικές επικοινωνίες για να καλλιεργηθεί το αίσθημα ότι ανήκουν στην εταιρεία και να εξασφαλιστεί ότι διατηρούνται ενημερωμένοι γύρω από τις εξελίξεις εντός της επιχείρησης.
- vi. Ενίσχυσε τους κατ'οίκον εργαζόμενους:**
 - ✓ Ψηφιοποίησε σημαντικές εργασιακές διαδικασίες για να διευκολυνθεί η πρόσβαση στους εταιρικούς πόρους.
 - ✓ Πρόσφερε προγράμματα κατάρτισης για να εφοδιάσεις τους εργαζόμενους με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να δουλεύουν αποτελεσματικά από το σπίτι. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση στη χρήση βασικού IT software και τη δημιουργία μιας Τυπικής Διαδικασίας Λειτουργίας για επικοινωνίες και χρήση των εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης.
 - ✓ Επιδότησε το κόστος εξοπλισμού, όπως laptops, ευρυζωνικές υπηρεσίες, thin-clients, κτλ.
- vii. Αναθεώρησε συστηματικά διαδικασίες και συστήματα:**
 - ✓ Αξιολόγησε τις εργασιακές διαδικασίες και συστήματα σε τακτική βάση και τελειοποίησε τα σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του οργανισμού και των εργαζομένων.
 - ✓ Πάρε feedback και προτάσεις από τους κατ'οίκον εργαζόμενους καθώς και από τους άμεσους προϊσταμένους τους για να επιβλέψεις και να αξιολογείς την αποτελεσματικότητα της κατ'οίκον εργασίας τους.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κρίσιμη για μια επιτυχημένη κατ'οίκον εργασιακή ρύθμιση. Αυτές είναι ορισμένες μέθοδοι για να συνδέσεις τους εργαζόμενους σου:

- Συνέδεσε εργοδότες και εργαζόμενους μέσω ευρυζωνικών υπηρεσιών υψηλής ταχύτητας και εργαλείων επικοινωνίας.
- Καθιέρωσε μηχανισμούς για τη διατήρηση τακτικής επαφής.
- Προγραμμάτισε περιστασιακές πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις για να βοηθήσεις τους εργαζόμενους από απόσταση να μένουν συνδεδεμένοι , καθώς και να διευκολύνεις την αλληλεπίδραση και το χτίσιμο της ομάδας.
- Βάλε τους κατ'οίκον εργαζόμενους σε ομάδες μαζί με προσωπικό πλήρους απασχόλησης έτσι ώστε να διευκολυνθεί η ομαδική εργασία μεταξύ τους.

Έπειτα, παραθέτουμε τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει κανείς για τον έλεγχο της απόδοσης στους κατ'οίκον εργαζόμενους:

a) Θέσε Βασικούς Δείκτες Απόδοσης:

- ✚ Κατάλληλοι και ρεαλιστικοί δείκτες θα πρέπει να τεθούν για τους κατ'οίκον εργαζόμενους. Αυτοί θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, δραστικοί, ρεαλιστικοί και συγκεκριμένοι χρονικά.

b) Θετική παρακίνηση:

- ✚ Αφού οι κατ'οίκον εργαζόμενοι έχουν λιγότερη πρόσωπο με πρόσωπο επαφή με τους προϊστάμενους τους, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι προϊστάμενοι να βάζουν προτεραιότητες δίνοντας τους feedback πάνω σε καθήκοντα και projects.
- ✚ Κινητοποίησε μέσω επιβράβευσης αντί μέσω τιμωρίας/φόβου.

c) Καθόρισε σαφείς προσδοκίες:

- ✚ Θέσε σαφείς προσδοκίες του πεδίου εργασίας και αρμοδιότητες για να αποφευχθούν παρανοήσεις και παρεξηγήσεις.
- ✚ Συνέταξε μια γραπτή συμφωνία ορίζοντας τις συνθήκες εργασίας(π.χ. συγκεκριμένες ώρες εργασίας, διαθεσιμότητα για πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις, κτλ) και τους Βασικούς Δείκτες Απόδοσης που πρέπει να ικανοποιηθούν και βάλε τον προϊστάμενο και τον εργαζόμενο να υπογράψουν το έγγραφο.

4.6.10 Παραδείγματα εφαρμογής

4.6.10.1 Ελληνικές επιχειρήσεις

Στην Ελλάδα διαπιστώνεται, ότι μέχρι τώρα οι τοπικές επιχειρήσεις δεν είναι εξοικειωμένες με την έννοια της τηλεργασίας, παρά το γεγονός ότι η φυσική και κοινωνική δομή της χώρας ευνοεί την ανάπτυξη και ενσωμάτωση νέων τρόπων εργασίας.

Οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων και των τοπικών αρχών διοίκησης, όπως επίσης και οι επιχειρήσεις και βιομηχανίες βρίσκονται εγκατεστημένες στα μεγάλα αστικά κέντρα, τα οποία έχουν μία σημαντική οικιστική πυκνότητα. Παρόλα αυτά, η Ελλάδα είναι μία κατά βάση επαρχιακή χώρα και κατά συνέπεια οι κάτοικοι των επαρχιακών περιοχών πρέπει να μετακινούνται προς τα αστικά κέντρα για να μπορούν να έχουν καλύτερες δυνατότητες απασχόλησης. Αυτό οδηγεί σε μία σταδιακή υποβάθμιση του ρόλου των επαρχιακών περιοχών στην οικονομική και τεχνολογική ανάπτυξη της χώρας, η οποία συνοδεύεται και από μία μη ελεγχόμενη ανάπτυξη και επέκταση των αστικών κέντρων.

Μέσα από την τηλεργασία, πολλές λειτουργίες που μέχρι τώρα γίνονταν σε γραφεία θα μπορούν πλέον να γίνονται από άτομα που εργάζονται είτε στο σπίτι τους είτε σε κέντρα τηλεργασίας, που βρίσκονται εγκατεστημένα σε απόσταση από τα κεντρικά γραφεία των επιχειρήσεων.

Επειδή προς το παρόν το κόστος για την υποστήριξη εργασίας από το σπίτι είναι μάλλον απαγορευτικό ή τουλάχιστον δεν αποτελεί κίνητρο για να εργαστεί κάποιος από εκεί, η καλύτερη λύση είναι η δημιουργία κέντρων τηλεργασίας στις απομακρυσμένες περιοχές, τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιούν όλοι οι τηλεεργαζόμενοι της περιοχής. Αυτά τα κέντρα θα παρέχουν όλο τον απαιτούμενο εξοπλισμό και επίσης θα μπορούν να προσφέρουν και νομική ή κάθε άλλου είδους υποστήριξη στους εργαζόμενους, αν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Στη συνέχεια αναφέρουμε ορισμένες περιπτώσεις εφαρμογής της τηλεργασίας σε ελληνικές επιχειρήσεις:

- ✚ Εταιρεία παρέχει τη δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους της μία φορά την εβδομάδα να κάνουν τηλεργασία. Αυτό, εκτός από τη μεγάλη βοήθεια που δίνει στους γονείς, συμβάλλει και στην εξοικονόμηση καυσίμων των εργαζομένων και στον περιορισμό των σχετικών ρύπων από τις μετακινήσεις.
- ✚ Το αντικείμενο της πώλησης και άρα η βασική εργασία των πωλητών δεν αποτελεί τηλεργασία. Ένα τμήμα όμως της εργασίας τους, το οποίο αφορά κυρίως την τοποθέτηση παραγγελιών και τις αναφορές, μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο τηλεργασίας. Πολλές επιχειρήσεις πληρώνουν την ασύρματη πρόσβαση των πωλητών στο internet και τους παρέχουν laptops.
- ✚ Πολλές επιχειρήσεις παρέχουν σε στελέχη τους τη δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης στους εταιρικούς εξυπηρετητές (servers) και στα εταιρικά e-mails, καθιστώντας έτσι εφικτή την εργασία και ηλεκτρονική επικοινωνία από απόσταση.
- ✚ Υπάρχει επιχείρηση στην οποία ο planner (προγραμματιστής εργασιών) μια φορά την εβδομάδα εργάζεται με τηλεργασία
- ✚ Εταιρεία πληρώνει την πρόσβαση εργαζομένων (κυρίως μητέρες) στο Internet για να έχουν τη δυνατότητα τηλεργασίας στο σπίτι
- ✚ Υπάρχουν εταιρείες που διευκολύνουν τους εργαζόμενους με την αλλαγή των σταθερών ηλεκτρονικών υπολογιστών (desktop) σε φορητούς (laptop), έτσι ώστε αυτοί να μπορούν να παρευρίσκονται για μερικές χρονικές στιγμές στο σπίτι τους για προσωπικές ανάγκες.
- ✚ Εταιρείες δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εργάζονται και να παίρνουν παραγγελίες το Σαββατοκύριακο μέσω Internet και να ετοιμάζουν τις παραδόσεις της Δευτέρας.
- ✚ Εταιρεία εφάρμοσε μια περίοδο (Χριστούγεννα) το credit control σε μια ομάδα εργαζομένων που ήταν στο σπίτι τους για την περίοδο των γιορτών και τις ανάγκες της οικογένειάς τους, ενώ ταυτόχρονα εργαζόταν.
- ✚ Μια παραπλήσια εφαρμογή αποτελεί η ολοένα αυξανόμενη χρήση της τηλεδιάσκεψης αντί για ταξίδια

4.6.10.2 Ξένες επιχειρήσεις

Στη συνέχεια θα αναφέρουμε τρία παραδείγματα εφαρμογής της τηλεργασίας σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

TELERGOS (Γαλλία)

Το TELERGOS ιδρύθηκε στη Γαλλία το 1990 ως εταιρεία τηλε-παροχής υπηρεσιών, με κύριο αντικείμενο την τηλε-δακτυλογράφηση και τις αποζημιώσεις για ασφαλιστικές εταιρείες. Ένα παράρτημα της εταιρείας ιδρύθηκε στην Αγγλία το 1994. Ο χαρακτήρας και η δομή ήταν συγκεντρωτικός, με τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας να βρίσκονται στο Παρίσι και αρκετά κέντρα τηλεργασίας να βρίσκονται στην ύπαιθρο στην ανατολική και νοτιοδυτική Γαλλία, καθώς και στη βόρεια Αγγλία.

Το 1995, το συνολικό εργατικό δυναμικό ήταν περίπου 100 άτομα και το συνολικό εισόδημα έφθανε τα 23 εκατομμύρια γαλλικά φράγκα. Το 1996 προστέθηκαν άλλες δύο υπηρεσίες για τις ανάγκες της αγοράς: conference transcription και back office outsourcing (οικονομική κάλυψη και κατοχύρωση) για ασφαλιστικές εταιρείες και μεσίτες. Το 50% του εισοδήματος της εταιρείας προέρχεται από τη λειτουργία αυτών των νέων υπηρεσιών ενώ το 35% προέρχεται από τα κέντρα τηλεργασίας.

IBM Αυστρίας

Από τη δεκαετία του '80, τα μέλη του προσωπικού της τεχνικής υποστήριξης και οι υπάλληλοι του κέντρου Η/Υ άρχισαν να διασυνδέονται με τους κεντρικούς υπολογιστές της εταιρίας από απομακρυσμένα τερματικά ή Η/Υ στο σπίτι. Όλες οι δραστηριότητες μπορούσαν να ολοκληρωθούν ικανοποιητικά μέσα από αυτές τις νέες θέσεις εργασίας.

Στην αρχή του 1994, η διοίκηση της IBM Αυστρίας αποφάσισε να αρχίσει ένα πιλοτικό πρόγραμμα με τα μέλη του προσωπικού του τομέα πωλήσεων. Η υψηλότερη κινητικότητα και η ανεξαρτησία των υπαλλήλων θα οδηγούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Από το Νοέμβριο του 1994 μέχρι το τέλος του 1995, 26 υπάλληλοι της IBM Αυστρίας συμμετείχαν σε ένα πιλοτικό πρόγραμμα τηλεργασίας. Σε γενικές γραμμές, για το προσωπικό που συμμετείχε στο πιλοτικό πρόγραμμα δεν απαιτήθηκε ιδιαίτερη πρόσθετη ενθάρρυνση. Ειδικότερα, τέσσερις διαφορετικοί παράγοντες παρακίνησης μπορούν να προσδιοριστούν:

- Οι προσδοκίες για αύξηση της κινητικότητας και της ευελιξίας, που ενισχύθηκαν από την κατάργηση της απαίτησης για εργασία στο γραφείο καθώς και από την ευκαιρία να δομηθεί ευκολότερα ο ελεύθερος χρόνος.
- Η ευκαιρία για επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των οικογενειακών αναγκών, που αφορούν κυρίως στην εκπαίδευση των παιδιών, με τις εργασιακές ή άλλες απαιτήσεις.
- Η επιθυμία εκτέλεσης μεμονωμένων στοιχειωδών εργασιών με έναν αυτορυθμιζόμενο, ανενόχλητο και συγκεντρωμένο τρόπο.

- Ελπίδα ορισμένων υπαλλήλων για μείωση στο φόρτο εργασίας, τον οποίο θεωρούσαν αρκετά υψηλό, καθώς επίσης και μείωση των ωρών εργασίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, η αξιολόγηση της προοπτικής της τηλεργασίας ήταν εξαιρετικά θετική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους, ενώ θεωρήθηκε ότι η εφαρμογή πρακτικών τηλεργασίας ήταν απολύτως εφικτή με βάση τα υπάρχοντα τεχνολογικά πρότυπα.

Densen (Δανία)

Η Densen αποτελεί μια παραγωγική ΜΜΕ που μετεξελίχθηκε από μια παραδοσιακή σε μια "δικτυωμένη" οργάνωση. Η παραγωγή έχει γίνει outsourcing και ελεύθεροι επαγγελματίες που εργάζονται από το σπίτι έχουν αναλάβει το σχεδιασμό, την κατασκευή και την περιστασιακή υποστήριξη. Τα προϊόντα διανέμονται παγκοσμίως μέσω ενός δικτύου πωλήσεων, περίπου 30 αντιπροσώπων. Αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής ήταν η άμεση αύξηση του συνολικού κύκλου εργασιών και της παραγωγικότητας.

Η Densen είναι μια πολύ μικρή εταιρία, με μόνο τέσσερα άτομα που απασχολούνται στα κεντρικά της γραφεία στο Esbjerg, στη Δανία, ένα άτομο πωλήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο και 3-4 ελεύθεροι επαγγελματίες που ζουν σε άλλες τοποθεσίες της Δανίας. Ολόκληρη η κατασκευή γίνεται outsourcing στην εταιρία BB-Elektronik, Horsens. Οι δραστηριότητες της εταιρείας ξεκίνησαν το 1988, με επικέντρωση στην αγορά των χόμπι (ερασιτεχνικών ηλεκτρονικών συσκευών), από ένα διαμέρισμα στο κέντρο της πόλης. Τα επόμενα 5 χρόνια η εταιρία άρχισε να συγκεκριμενοποιεί σχεδιαστικές ιδέες που την διαφοροποιούσαν από τον ανταγωνισμό. Η εταιρία Densen άρχισε το 1992 να δημιουργεί σημαντικά "προϊόντα" και το 1993 η δραστηριότητα έγινε επαγγελματική με πλήρες ωράριο εργασίας. Από το 1993 μέχρι το τέλος του 1998, η παραγωγή μετακινήθηκε από το αρχικό διαμέρισμα σε ένα χώρο παραγωγής 1000 τμ., ενώ ο αριθμός υπαλλήλων αυξήθηκε σε 15. Οι σχεδιαστές μισθώνονται με βάση την εργασία που θα υλοποιήσουν με μια αρχική συμφωνία για το κόστος. Εάν το προϋπολογισθέν κόστος αποδειχθεί λίγο για την ολοκλήρωση του έργου, η σύμβαση αναπροσαρμόζεται όπως απαιτείται.

Οι συνεργαζόμενοι ελεύθεροι επαγγελματίες είναι ουσιαστικά τηλεεργαζόμενοι που ζουν σε διαφορετικές τοποθεσίες και που απασχολούνται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι επαφές με τους διανομείς πραγματοποιούνται τυπικά στις διεθνείς εκθέσεις εξοπλισμού ήχου και υπάρχουν αυτήν την περίοδο αντιπρόσωποι σε τουλάχιστον 30 χώρες. Οι διανομείς είναι σχετικά μικρές επιχειρήσεις που πωλούν high-end εξοπλισμό ήχου στην κλίμακα 4.000 - 25.000 € για μια συνολική εγκατάσταση.

Το Σεπτέμβριο του 1998, ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου πρότεινε η παραγωγή να γίνει outsourcing και οι παραγωγικές δυνάμεις της εταιρίας να στραφούν στις πωλήσεις και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η Densen υιοθέτησε την πρόταση και ενήργησε ανάλογα. Η αναδιοργάνωση πραγματοποιήθηκε σχεδόν "σε μία νύχτα" και κατά συνέπεια ο κύκλος εργασιών και το κέρδος αυξήθηκαν γρήγορα (κατά 50%) το 1999.

4.6.11 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βικυπαίδεια(2015), “Τηλεργασία”,
<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1>, [accessed: 14/5/2015]
- Google Sites(2014), “Πλεονεκτήματα τηλεργασίας”,
<https://sites.google.com/site/telergasia/pleonektemata-telergasias>, [accessed: 14/5/2015]
- Google Sites(2014), “Μειονεκτήματα τηλεργασίας”,
<https://sites.google.com/site/telergasia/home/meionektemata-telergasias>, [accessed: 14/5/2015]
- Η Καθημερινή(2013), “Αχατογράφητη η τηλεργασία στην Ελλάδα”,
<http://www.kathimerini.gr/63426/article/epikairothta/ellada/axartografhth-h-thlergasia-sthn-ellada>, [accessed: 15/5/2015]
- Βικιβιβλία(2015), “ Επιχειρήσεις και τηλεργασία, μία σύγχρονη προσέγγιση”,
http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CF%84%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1,%CE%BC%CE%AF%CE%B1_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B7_%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%AD%CE%B3%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%B7, [accessed: 15/5/2015]
- Κάκκου, Σ.(2012), “ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ-ΜΙΑ ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΜΟΡΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ”,
http://www.nsph.gr/files/005_Epaggelmatikis_Ygieinis/%CE%A4%CE%97%CE%9B%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf, [accessed: 15/5/2015]
- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ”,
http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/ΥΛΙΚΟ-PYLWNA-1_3_-last_1.pdf, [accessed: 17/5/2015]
- Tripartite Committee on Work-Life Strategy(2011), “An Employer’s Guide to Implementing ICT-Enabled Home –Based Work”, <http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/employers%20guide%20on%20implementing%20homebased%20work.pdf>, [accessed: 17/5/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2015),“Τηλεργασία”, Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ CQS

5.ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Εισαγωγή

Η CQS Α.Ε. ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2007 και είναι πάροχος υπηρεσιών Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM), προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις σε μεγάλες εταιρείες τηλεπικοινωνιών, πληροφορικής, ενέργειας, λιανικής, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς, κλπ. Στοχεύοντας στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και λειτουργώντας ευέλικτα, απασχολεί ειδικευμένο προσωπικό και επενδύει στη συνεχή εκπαίδευσή του προκειμένου να παρέχει πολύ καλά αποτελέσματα για τους πελάτες της και να διασφαλίζει ότι η συνεργασία με κάθε εκπρόσωπο της CQS είναι μια «μοναδική εμπειρία».

Αριθμοί

Η CQS ανήκει σε όμιλο εταιρειών μαζί με την PALADINO ΑΕ, η οποία ειδικεύεται στη διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών πελατών. Ο όμιλος απασχολεί περισσότερους από 500 εργαζόμενους διαφόρων ειδικοτήτων. Ο κύκλος εργασιών του ομίλου ανήλθε στα 10 εκ. ευρώ περίπου για το 2014.

Αποστολή και Αξίες

Η Αποστολή και οι Αξίες της εταιρείας περιγράφουν τον τρόπο που λειτουργεί με το ανθρώπινο δυναμικό και τους πελάτες της προκειμένου να διασφαλίζει υψηλά επιχειρησιακά πρότυπα. Αποστολή της είναι να εδραιωθεί στην αγορά ως εταιρεία πρότυπο στην παροχή υπηρεσιών Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων, προσφέροντας ολοκληρωμένες και αποδοτικές λύσεις που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των πελατών της ενώ, ταυτόχρονα, να παραμένει σταθερή στις αξίες της:

- *Ακεραιότητα* – Να λειτουργεί με υψηλά δεοντολογικά και επιχειρησιακά πρότυπα. Οι σχέσεις της να βασίζονται στην εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και τη συνέπεια.
- *Αξία για τους πελάτες της* – Τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο των εργασιών της κατανοώντας τις ανάγκες του, ενεργώντας με συνέπεια, παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις και ξεπερνώντας τις προσδοκίες του.
- *Αξία για το ανθρώπινο δυναμικό της*– Οι εργαζόμενοι και οι συνεργάτες είναι η κινητήριος δύναμή της. Εκφράζει ενεργά το ενδιαφέρον της εξασφαλίζοντας διεύρυνση των γνώσεών τους, προσφέροντας ευκαιρίες ανάπτυξης, θετικό εργασιακό περιβάλλον και αναγνώριση της συνεισφοράς τους.
- *Δέσμευση για την επίτευξη αποτελεσμάτων* – Δεσμεύεται ότι θα προσφέρει λύσεις και αποτελέσματα εστιάζοντας στην ποιότητα και την καινοτομία, ενθαρρύνοντας συμπεριφορές που οδηγούν σε υψηλές επιδόσεις, στηρίζοντας τη συνεργασία,

θέτοντας υψηλά επιχειρησιακά πρότυπα και αξιολογώντας την επιτυχία βάσει των αποτελεσμάτων.

- *Συνεχής βελτίωση* – Στοχεύει διαρκώς στη βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων και των πελατών της, αναζητώντας τρόπους αύξησης της αποδοτικότητας, επενδύοντας στη βελτίωση συστημάτων και διαδικασιών και λειτουργώντας με ταχύτητα κι ευελιξία.

Οι Άνθρωποι της CQS

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας είναι το σημαντικότερο περιουσιακό της στοιχείο. Απασχολεί περισσότερους από 400 εργαζόμενους (ενώ ο όμιλος απασχολεί περισσότερους από 500), οι οποίοι αποτελούν τη βασική κινητήρια δύναμη της επιχειρησιακής λειτουργίας. Η εταιρεία στοχεύει διαρκώς στην προσέλκυση εξειδικευμένων κι έμπειρων επαγγελματιών και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στο μέγιστο βαθμό. Με αυτόν τον τρόπο, αναπτύσσεται ο οργανισμός ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στις μελλοντικές προκλήσεις. Γίνεται διαρκής επένδυση στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ η ανταμοιβή τους βασίζεται σε ανταγωνιστικά πρότυπα.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στην CQS πιστεύουν σθεναρά ότι η κοινωνική ευθύνη και η ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά ζητήματα είναι αναπόσπαστο μέρος της εταιρικής ταυτότητας. Θεωρούν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί βασικό παράγοντα στη διοίκηση της επιχείρησης με κοινωνικά υπεύθυνο και βιώσιμο τρόπο. Μερικές από τις δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας που συμβάλλουν στην κοινωνική αλληλεγγύη και διασφαλίζουν ότι οι σχέσεις με τους εργαζόμενους, την τοπική κοινότητα και την κοινωνία γενικότερα βασίζονται στην εμπιστοσύνη είναι οι παρακάτω:

- Τράπεζα Αίματος που καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων και των συγγενών τους σε αίμα.
- Οικονομική στήριξη σε ιδρύματα και συλλόγους που στηρίζουν κοινωνικά ευπαθείς ομάδες, όπως το «Πρότυπο Εθνικό Νηπιτροφείο», το «Χαμόγελο του Παιδιού» και το «LALIBELA – Σύλλογος Βοήθειας Παιδιών Αιθιοπίας».
- Συγκέντρωση ρουχισμού, τροφίμων και παιχνιδιών για το «Κέντρο Βρεφών Η Μητέρα» και για την «Κιβωτό του Κόσμου».
- Δωρεές εξοπλισμού υπολογιστών σε σχολεία.
- Συμμετοχή στον αγώνα "Race for the Cure®" που διοργανώνεται από τον Πανελλήνιο Σύλλογο Γυναικών με Καρκίνο του Μαστού «Άλμα Ζωής».

Πιστοποιήσεις

Η CQS έχει τιμηθεί με τις εξής διακρίσεις και βραβεία σχετικά με τη δέσμευσή της σε πρότυπα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας:

- **ISO 9001:2008.**
- Η ICAP Group συμπεριέλαβε τη CQS μεταξύ των «*Ισχυρότερων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα*» επί δύο συνεχόμενα έτη (2010 και 2011). Στις «*Ισχυρότερες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα*» περιλαμβάνονται εταιρείες με τα υψηλότερα επίπεδα πιστοληπτικής διαβάθμισης (rating scores) της ICAP Group. Η ICAP Group αναγνωρίζεται από την Τράπεζα της Ελλάδας ως Εξωτερικός Οργανισμός Πιστοληπτικής Αξιολόγησης και από την *Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα* ως Αποδεκτή Πηγή Πιστοληπτικών Αξιολογήσεων.

ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Πωλήσεις

Οι τεχνικές πωλήσεων της CQS βασίζονται σε ποικίλα κανάλια και προσεγγίσεις, ο συνδυασμός των οποίων επιλέγεται κατά περίπτωση και από κοινού με τον πελάτη.

Διαθέτοντας μια ομάδα πωλήσεων με πολύ καλή γνώση της αγοράς και απόλυτη εστίαση στον πελάτη, η CQS στοχεύει να παρέχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με την αποδοτικότερη σχέση μεταξύ κόστους και εσόδων.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο προώθησης για κάθε προϊόν ή υπηρεσία - αυτό που έχει σημασία είναι να εντοπίζεται ο καλύτερος τρόπος προώθησης βάσει της ανάλυσης δεδομένων και της εμπειρίας σε σχέση με τον πελάτη. Προσδιορίζονται οι καλύτεροι τρόποι προώθησης σε στενή συνεργασία με τους συνεργάτες της εταιρείας και διαθέτοντας τους απαιτούμενους μηχανισμούς, εξακριβώνεται η σωστή εφαρμογή των λύσεων που επιλέχθηκαν. Κάθε πώληση εκτιμάται βάσει της δημιουργούμενης αξίας και της αύξησης της αξίας για τον πελάτη μακροπρόθεσμα.

Η ομάδα πωλήσεων της CQS είναι οργανωμένη ώστε να παρέχει όχι μόνο τις απαραίτητες υπηρεσίες για την επίτευξη της πώλησης αλλά και ολοκληρωμένη υποστήριξη μετά την πώληση.

Χρήση πολλαπλών καναλιών πώλησης

Άμεσες πωλήσεις

Η CQS προσφέρει στους συνεργάτες της μια πλήρως εξειδικευμένη ομάδα πωλήσεων που εντοπίζει τους πιθανούς πελάτες και τους επισκέπτεται για να τους παρουσιάσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι συνεργάτες της. Η ομάδα πωλήσεων διαχειρίζεται τόσο τους υπάρχοντες όσο και τους νέους πελάτες διασφαλίζοντας ότι λαμβάνουν τα μέγιστα οφέλη από τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Τηλεπωλήσεις

Η CQS διαθέτει ομάδες που έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν τηλεφωνικά με διάφορους πελάτες σε καθημερινή βάση. Τα άτομα αυτά ασχολούνται με την προώθηση, την επίλυση προβλημάτων ή τη διεξαγωγή ερευνών σε διάφορα έργα παρέχοντας τη δυνατότητα προσέγγισης μεγαλύτερου αριθμού πελατών.

Επιτόπιο προσωπικό

Η CQS είναι σε θέση να παρέχει στους συνεργάτες της εργαζόμενους που εργάζονται στις εγκαταστάσεις τους, ενισχύοντας έτσι το δικό τους εργατικό δυναμικό χωρίς να μεταβάλλεται ο υφιστάμενος αριθμός προσωπικού. Οι εκπρόσωποί της είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι για να καλύπτουν επιτυχώς τις ανάγκες των συνεργατών της.

Ομαδικές επιστολές

Η επικοινωνία μέσω ομαδικών επιστολών για ορισμένες καμπάνιες παρέχεται χωρίς χρονικούς ή ποσοτικούς περιορισμούς. Γίνεται προσαρμογή εύκολα ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών και υπάρχει η δυνατότητα υποστήριξης στην παροχή προσωποποιημένων επιστολών, την εκτύπωση και ταχυδρόμησή τους, τηρώντας αναλυτικό αρχείο των απεσταλμένων, της ημερομηνίας αποστολής και της επιτυχούς ή όχι παράδοσής τους.

Μέσω διαδικτύου

Υποστηρίζονται ηλεκτρονικά καταστήματα και οι κύριες ηλεκτρονικές διευθύνσεις τους προκειμένου να διευκολύνονται οι καθημερινές εργασίες των συνεργατών. Στόχος είναι να προσφέρεται η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση στο πελατολόγιο των συνεργατών ενισχύοντας την αφοσίωσή τους.

SMS

Σε μια αγορά όπου τα SMS αποτελούν συνήθη τεχνική ενημέρωσης, παρέχονται επικαιροποιημένες πληροφορίες σε έναν τεράστιο αριθμό πελατών με υψηλή ταχύτητα και προσωποποιημένο περιεχόμενο. Υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας τμηματοποιημένων λιστών αποστολής και να διασφαλίζεται ότι όλες οι πληροφορίες θα αποστέλλονται στο σωστό χρόνο και με ακριβή δεδομένα.

Εξυπηρέτηση πελατών

Η CQS προσφέρει μια πολυεπίπεδη προσέγγιση στον τομέα της Εξυπηρέτησης Πελατών. Το ανθρώπινο δυναμικό της έχοντας κίνητρα και κατάλληλη εκπαίδευση, διατίθεται ώστε να εξυπηρετεί και να ακούει όλα τα αιτήματα ή τα σχόλια των πελατών.

Εξετάζονται διάφορες πτυχές της Εξυπηρέτησης Πελατών είτε αυτό σημαίνει τεχνική υποστήριξη στους πελάτες είτε προφορική και γραπτή επικοινωνία ή ακόμα και συγκέντρωση παρατηρήσεων και σχολίων των πελατών έτσι ώστε να συλλέγονται όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες και να χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της Διαχείρισης Αξίας για τους Πελάτες (Customer Value Management) και την αύξηση της Ικανοποίησης των Πελατών.

Κάτι τόσο απλό όσο η απάντηση στο τηλεφώνημα ενός πελάτη αποτελεί πρόκληση για να διατηρείται ικανοποιημένος όποιος κι αν είναι ο λόγος που τηλεφώνησε (είτε για να ζητήσει πληροφορίες είτε για να κάνει παράπονα). Για τη διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών, οι εκπρόσωποι του τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών εκτελούν ενέργειες παρακολούθησης κι ελέγχου (follow up) στο πλαίσιο μιας σαφώς καθορισμένης διαδικασίας.

Ο έλεγχος μέσω της χρήσης δεικτών όπως το FCR (First Call Resolution / παροχή λύσης με το πρώτο τηλεφώνημα του πελάτη) και το NPS (Net Promoter Score / μέτρηση ικανοποίησης πελατών) και η συνεχής βελτίωση ουσιαστικά επικυρώνουν τις εκτελεσθείσες ενέργειες και επιτρέπουν να ενισχύεται η σχέση της CQS με κάθε πελάτη. Χρησιμοποιώντας διάφορες ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους, η εταιρεία προχωράει σε προληπτικές ενέργειες για την ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών και την επίλυση μελλοντικών προβλημάτων των πελατών.

Με αυτόν τον τρόπο, η εξατομικευμένη και προσαρμοσμένη προσέγγιση κάνει τον κάθε πελάτη που εξυπηρετήθηκε να μετατρέπεται σε διαφημιστή της εταιρείας.

Διαχείριση της Αξίας για τον Πελάτη

Για την CQS, κάθε πελάτης είναι μοναδικός ξεκινώντας από την πρώτη κιόλας μέρα που μπαίνει στην εταιρεία. Κάθε επικοινωνία γίνεται στο πλαίσιο της Διαχείρισης Κύκλου Ζωής Πελατών (Customer Lifecycle Management) και είναι μια μεγάλη ευκαιρία για την ενίσχυση της σχέσης με τον πελάτη και της αύξησης της αξίας για τον πελάτη.

Σε ένα περιβάλλον όπου το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη είναι σημαντικά υψηλότερο από το κόστος της αύξησης της αξίας για τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, η CQS συνδυάζει τις βασικές αρχές της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες με τη Διαχείριση της Αξίας για τους Πελάτες έτσι ώστε να δημιουργήσει μια απόλυτα ολοκληρωμένη Διαχείριση Κύκλου Ζωής Πελατών για τους συνεργάτες της και το πελατολόγιό τους.

Χρησιμοποιώντας ισχυρά διαπροσωπικά και αναλυτικά εργαλεία, στοχεύει στο να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών στις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς εργάζεται ταυτόχρονα σε όλες τις πτυχές των αναγκών των πελατών καθιστώντας τους στόχους τους και δικούς της στόχους.

Με γνώμονα ότι η αγορά εστιάζει στους πελάτες και όχι στα προϊόντα, λειτουργεί σύμφωνα με τις ανάγκες για την ικανοποίηση των πελατών της. Η ανάλυση δεδομένων προσφέρει 'trigger events' προκειμένου να προσδιοριστεί η καταλληλότερη πρόταση για τον πελάτη στην κατάλληλη στιγμή.

Παρέχει ολοκληρωμένη υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα υπηρεσιών ακολουθώντας μια προσωποποιημένη και εξατομικευμένη προσέγγιση που συνοδεύει κάθε πελάτη καθ'όλη τη διάρκεια της συνεργασίας του με την εταιρεία. Η προσωποποιημένη προσέγγιση καλύπτει την πρώτη επικοινωνία και την πλήρη διαχείριση μέχρι τη διεκπεραίωση της παραγγελίας ή του αιτήματος (σε κάθε στάδιο της διαδικασίας).

Τεχνολογικές λύσεις

Η CQS προσφέρει λύσεις Υψηλής Τεχνολογίας παρέχοντας στους συνεργάτες της τα μέσα που διασφαλίζουν βέλτιστες πρακτικές σε απόλυτη συμμόρφωση με το καθορισμένο κόστος. Οι τεχνολογικές λύσεις παρέχονται τόσο στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης των πωλήσεων όσο και ως ξεχωριστά προϊόντα.

Η ομάδα τεχνικών της CQS αποτελείται από άτομα υψηλής εξειδίκευσης που καλύπτουν ποικίλα πεδία ειδικοτήτων διασφαλίζοντας έτσι ότι όλα τα αιτήματα των συνεργατών της ικανοποιούνται εντός αυστηρού χρονικού πλαισίου με τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο, είτε πρόκειται για έναν απλό σταθμό εργασίας είτε για μια πολύπλοκη τεχνολογική λύση.

Ζητήματα όπως ο τεχνολογικός σχεδιασμός, η ανάπτυξη, οι υποδομές, η άντληση δεδομένων (Data Mining), η παροχή αναφορών και η τμηματοποίηση/ κατάτμηση αντιμετωπίζονται και ποικίλλουν ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών.

Υπηρεσίες υποστήριξης

Βασική αρχή στη CQS είναι ότι όσο καλά οργανωμένα και αν είναι τα τμήματα της εταιρείας που επικοινωνούν με τους πελάτες, δεν είναι αρκετό, εκτός εάν υπάρχει ισχυρή και καλά οργανωμένη υποστήριξη.

Οι συνεργάτες υποβάλλουν τα αιτήματα τους και η CQS τους προσφέρει την επιλογή μεταξύ μιας ολοκληρωμένης λύσης ή της επιλογής μεμονωμένων υπηρεσιών υποστήριξης, οι οποίες είναι ειδικά προσαρμοσμένες στις ανάγκες κάθε συνεργάτη: Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, σχεδιασμός ή/ και ανασχεδιασμός διαδικασιών, υποβολή προτάσεων και αναγνώριση βέλτιστων πρακτικών, αναδιάρθρωση επιχειρήσεων, εκπαίδευση, ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, προσλήψεις, εγκαταστάσεις και ανεφοδιασμός.

Ανάλυση επιχειρησιακών δεδομένων

Η CQS θεωρεί την ανάλυση επιχειρησιακών δεδομένων ως τη βάση για μια ειδικά προσαρμοσμένη πελατειακή και επιχειρηματική ευφυΐα (Customer & Business intelligence). Αξιοποιώντας τη δεοντολογική, την προγνωστική και την περιγραφική ανάλυση δεδομένων, η λήψη αποφάσεων στην CQS βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό σε συνεχείς μετρήσεις και στον άμεσο εντοπισμό της ορθότητας των ενεργειών.

Η ανάλυση δεδομένων ενσωματώνεται στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στις βελτιώσεις των διαδικασιών έτσι ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής επέκταση των υπηρεσιών και η δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στο πλαίσιο του προσδιορισμού των τομέων βελτίωσης, η μέτρηση και η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, η εφαρμογή βάσει συγκεκριμένων μεγεθών και ενεργειών, η βελτίωση βάσει σαφώς καθορισμένων δεικτών απόδοσης(KPI) και η μέτρηση του αποτελέσματος για τη διασφάλιση οφέλους και ικανοποίησης, είναι μέρος των καθημερινών εργασιών της CQS.

Η χρήση δεδομένων, η ανάλυση της βάσης πελατών και η εκτίμηση κινδύνων, η ανάλυση what-if σεναρίων και τα εμπειρικά δεδομένα, η ακρίβεια και η διαχρονική διαφοροποίηση των χρησιμοποιούμενων μοντέλων θεωρούνται ένα μέσο για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των καμπανιών μάρκετινγκ συμβάλλοντας στη διασφάλιση της εφαρμογής στρατηγικών αποφάσεων και ειδικά προσαρμοσμένων προτάσεων στρατηγικής σημασίας σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών και διασφαλίζοντας έτσι την αποτελεσματικότητα και τη σχέση κόστους προς απόδοση με την επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής.

Στην CQS, η ανάλυση επιχειρησιακών δεδομένων χρησιμοποιείται για:

- την εξεύρεση πρακτικών λύσεων
- την υποβολή ενεργειών προς διεκπεραίωση, καμπανιών και προτάσεων
- την παροχή αποτελεσματικότερων λύσεων σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Κατά συνέπεια, υπάρχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τρόπο που προσεγγίζεται κάθε συνεργάτης/ πελάτης ως μοναδικός, κάτι που καθοδηγεί όλες τις ενέργειες Διαχείρισης της Αξίας για τους Πελάτες (CVM) και Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) και ενισχύει τελικά την προσέγγιση αναφορικά με τη Διαχείριση Κύκλου Ζωής Πελατών (CLM).

Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ CQS

Ανθρώπινο Δυναμικό (HR)

Στόχος της CQS είναι να προσελκύει ειδικευμένους και έμπειρους επαγγελματίες. Επενδύει διαρκώς στην ανάπτυξή τους σχεδιάζοντας και υλοποιώντας ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και εφαρμόζοντας τεχνικές διαχείρισης των επιδόσεων υψηλής αξίας που μεγιστοποιούν την αξιοποίηση του ταλέντου.

1.1.1.1.1

Στελέχωση

Διαθέτοντας μεγάλη εμπειρία στις προσλήψεις, χρησιμοποιεί σαφώς καθορισμένες διαδικασίες για να εντοπιστεί το σωστό άτομο για τη σωστή θέση. Οι συσσωρευμένες γνώσεις από τη συνολική διαδικασία σε συνδυασμό με την παρακολούθηση κατά τη διάρκεια του χρόνου απασχόλησης προσδιορίζουν αν μια θέση εργασίας έχει καλυφθεί επιτυχώς.

Εκπαίδευση

Προκειμένου μια θέση εργασίας να καλυφθεί επιτυχώς, πέρα από τη σωστή επιλογή και την αρχική εκπαίδευση, διαρκή εκπαιδευτικά προγράμματα εξασφαλίζουν την ικανότητα του προσωπικού που έχει αναλάβει ένα έργο. Το τμήμα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, το

οποίο αποτελείται από επιλεγμένους και αναγνωρισμένους εκπαιδευτές, παρέχει διαρκώς ειδικά προσαρμοσμένα εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να ενισχύσει το τελικό αποτέλεσμα.

Σχεδιασμός εργατικού δυναμικού

Για την CQS, η απόδοση μετράται πάντοτε σε σχέση με το αντίστοιχο κόστος προκειμένου να προσδιοριστεί η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται. Ο σχεδιασμός εργατικού δυναμικού τόσο για τις εξερχόμενες όσο και για τις εισερχόμενες καμπάνιες ενσωματώνει ιστορικά και εποχιακά δεδομένα σε εξειδικευμένα εργαλεία έτσι ώστε να προσδιοριστεί με ακρίβεια το σωστό προσωπικό (ανά διάστημα) για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος.

Απομακρυσμένη διαχείριση επιδόσεων

Όπου και αν πρέπει να παρασχεθεί μια υπηρεσία, η CQS μπορεί να προσφέρει τις απαιτούμενες υποδομές ή/ και το προσωπικό για την αξιολόγηση της διαχείρισης επιδόσεων και τον προσδιορισμό των απαιτούμενων ενεργειών για την ανάπτυξη του προσωπικού, χρησιμοποιώντας την ευρεία εμπειρία της σε διάφορους τομείς και επίπεδα και υιοθετώντας συγκεκριμένο σχέδιο δράσης βάσει των καταγεγραμμένων δεδομένων.

Διαδικασίες

Στην CQS υπάρχει η δυνατότητα για να σχεδιάζονται, να εφαρμόζονται, να δοκιμάζονται και να τροποποιούνται ροές εργασιών με βάση τις ανάγκες των συνεργατών. Χρησιμοποιείται μηχανισμός Διασφάλισης Ποιότητας έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση πελατών και συνεργατών σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Χρησιμοποιώντας προηγμένης τεχνολογίας εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης καμπανιών, μια από τις καθημερινές εργασίες στη CQS είναι να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα και η επιτυχία των συνεργατών της.

Ροές εργασιών

Ο σχεδιασμός σαφώς καθορισμένων ροών εργασιών και ο διαχωρισμός κρίσιμων διαδικασιών, ρόλων και ευθυνών αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη σταθερή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Η συνεχής επανεξέταση και ο ανασχεδιασμός διαδικασιών (ή ο εκ νέου σχεδιασμός όπου απαιτείται) σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς διασφαλίζουν τη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών και την εξισορρόπηση κόστους και ωφέλειας. Έχοντας δημιουργήσει πολύπλοκες ροές εργασιών για διάφορους τομείς, η CQS έχει τη δυνατότητα να επανεξετάζει και να παρέχει πολύτιμες ροές εργασιών βασισμένες στην αρχή της απλότητας.

Μηχανισμός διασφάλισης ποιότητας

Γνωρίζοντας ότι μια ροή εργασιών πρέπει να έχει δείκτες μέτρησης που αξιολογούν την ορθότητα της εφαρμογής, ένας μηχανισμός ελέγχου ποιότητας, βασισμένος στις υποδομές και το προσωπικό, παρακολουθεί και παρέχει σε σταθερή βάση πληροφορίες με στόχο την περαιτέρω βελτίωση. Κάθε ροή εργασιών που παρέχεται διαθέτει το δικό της σύστημα μέτρησης και το προσωπικό / οι υποδομές επιβάλλεται να τηρούν τα πρότυπα ποιότητας. Ένα ανεξάρτητο τμήμα εγγυάται τον άμεσο εντοπισμό κενών στις ροές εργασιών και προσδιορίζει συγκεκριμένα σχέδια δράσης για την αποφυγή παρεκκλίσεων.

Επιχειρηματική ευφύια

Για την CQS, η επιχειρηματική ευφυΐα είναι το βασικό στοιχείο για την κατάστρωση αποδοτικών καμπανιών μάρκετινγκ. Διαθέτοντας υποδομές για την πλήρως αυτοματοποιημένη και οργανωμένη συγκέντρωση των στατιστικών και ιστορικών δεδομένων, τα εποχιακά μοντέλα συνοδεύονται από περιγραφική και προγνωστική ανάλυση ώστε να προσδιορίσουν το βέλτιστο κανάλι και τη σωστή προσφορά υπηρεσιών μάρκετινγκ. Η πλήρης αποτύπωση της αντίδρασης των πελατών κατά τη διαχείριση της καμπάνιας και η σύγκριση με κύριους δείκτες επιδόσεων σε σχέση με τις επιχειρησιακές αποφάσεις επιτρέπει το συντονισμό μεγιστοποιώντας, κατά αυτόν τον τρόπο, το τελικό αποτέλεσμα για κάθε τμήμα. Η ανάλυση δεδομένων χρησιμοποιείται σε ολόκληρο το φάσμα του οργανισμού ή ως μεμονωμένη υπηρεσία για τον καθορισμό του σωστού ατόμου που θα παρέχει τη σωστή υπηρεσία, τη σωστή στιγμή και στο σωστό πελάτη.

Διαχείριση καμπάνιας

Ο προσδιορισμός του σωστού τμήματος για τη διεκπεραίωση μιας συγκεκριμένης εντολής με τη χρήση εργαλείων επιχειρηματικής ευφυΐας είναι μόνο το ήμισυ της δουλειάς που απαιτείται για την επίτευξη του αναμενόμενου αποτελέσματος. Έχοντας ενσωματώσει στην εφαρμοζόμενη υποδομή την ανάλυση επιχειρησιακών δεδομένων για τη διαχείριση καμπάνιας, η CQS μπορεί να μετατρέπει σε πράξη (ενέργειες) κάθε απόφαση που λαμβάνεται. Η άμεση αναγνώριση των αποτελεσμάτων κατά τη διαχείριση επιτρέπει την ανταπόκριση εκ των προτέρων και όχι εκ των υστέρων στις αλλαγές που απαιτούνται για τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Η πλήρως προσαρμόσιμη υποδομή επιτρέπει τη διαζώσης επανακατάτμηση και κατάστρωση καμπανιών συνδυάζοντας δημογραφικά στοιχεία, ιστορικά δεδομένα και τα αποτελέσματα της διαχείρισης. Η δημιουργία καμπανιών μπορεί να βασίζεται σε πολλά και πολύπλοκα κριτήρια και σε διάφορες ρυθμίσεις (προκαθορισμένη, δυναμική, χειροκίνητη κ.τ.λ.). Κάθε επαφή ή επικοινωνία παρέχει ένα αποτέλεσμα και προσδιορίζει αυτόματα, βάσει στρατηγικών, την επόμενη βέλτιστη ενέργεια. Μπορούν να εφαρμοστούν στρατηγικές σε μια πλήρως αυτοματοποιημένη διαχείριση καμπάνιας ενώ παρέχονται διαρκώς βασικά δεδομένα μέτρησης. Με αυτόν τον τρόπο, η διαχείριση καμπάνιας παρέχει ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τμήμα μάρκετινγκ των συνεργατών μας, προσφέροντας συμβουλές και επιτρέποντας την αξιολόγηση της ανταπόκρισης της αγοράς σε πραγματικό χρόνο.

Τεχνολογίες

Θέτοντας ως στόχο τη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης συνεργατών/ πελατών, όλες οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται είναι προσαρμοσμένες στο σύγχρονο τρόπο διεξαγωγής των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Το χαρτοφυλάκιό της CQS περιλαμβάνει τυποποιημένα εργαλεία, εργαλεία λήψης αποφάσεων για τις πωλήσεις, λύσεις απομακρυσμένων σταθμών εργασίας, εργαλεία σχηματισμού προφίλ πελατών και κατάτμησης πελατών.

Τυποποιημένα εργαλεία

Είτε απαιτείται η χρήση τεχνολογιών predictive ή preview dialing είτε εισερχόμενες ή εξερχόμενες καμπάνιες και προσαρμοσμένα κείμενα, άμεσες πωλήσεις με πλήρη διαχείριση ημερολογίου, καμπάνιες μέσω sms ή email και απομακρυσμένη διαχείριση επιδόσεων απομακρυσμένων σταθμών εργασίας, η CQS διαθέτει όλες τις γνώσεις και τις υποδομές για να καλύψει τις μοναδικές ανάγκες των πελατών της. Η επένδυση σε λογισμικό και εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας επιτρέπει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες των πελατών.

Εργαλεία λήψης αποφάσεων για τις πωλήσεις

Η CQS, βασισμένη στη φιλοσοφία ότι κάθε πελάτης έχει διαφορετικές ανάγκες, ενσωμάτωσε την ανάλυση επιχειρησιακών δεδομένων στις προσφορές προϊόντων δημιουργώντας έτσι ένα εργαλείο λήψης αποφάσεων για τις πωλήσεις που βοηθάει το προσωπικό πωλήσεων στη δουλειά του. Ο συνδυασμός προσωπικού υψηλών δεξιοτήτων που έχει επιλεγεί βάσει αυστηρών κριτηρίων για την κάλυψη των αναγκών του έργου και η χρήση αυτού του εργαλείου πωλήσεων διασφαλίζουν τον εντοπισμό του σωστού προϊόντος για τον κάθε πελάτη και επομένως την επιτυχημένη πώληση, έχοντας καλύψει τις απαιτήσεις του. Κάθε απαίτηση του πελάτη ενσωματώνεται στο εργαλείο λήψης αποφάσεων για τις πωλήσεις που καταλήγει στην καλύτερη προσφορά για τις καθορισμένες ανάγκες και σε σύγκριση με τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις για τον πελάτη. Οι εργαζόμενοι ενισχύονται από τη διαρκή υποστήριξη του εργαλείου και εργάζονται με αυξημένη αυτοπεποίθηση παρέχοντας στον πελάτη την προστιθέμενη αξία που δημιουργείται από την υποβαλλόμενη προσφορά.

Απομακρυσμένοι σταθμοί εργασίας

Σε ένα περιβάλλον που κινείται με γοργούς ρυθμούς, η CQS έχει τη δυνατότητα να συνδυάζει τις υποδομές που απαιτούνται / επιλέγονται από το συνεργάτη της σε ένα διαμορφωμένο απομακρυσμένο σταθμό εργασίας. Οι συνεργάτες μπορούν να απολαύσουν τα πλεονεκτήματα ενός δοκιμασμένου μηχανισμού καμπανιών και ανάλυσης δεδομένων που συνοδεύεται από τυποποιημένα εργαλεία προηγμένης τεχνολογίας και να τα συνδυάσουν με οποιαδήποτε από τις λοιπές παρεχόμενες υπηρεσίες / λύσεις. Με τη χρήση του υπάρχοντος προσωπικού ή τη στελέχωση των απομακρυσμένων σταθμών εργασίας με έμπειρο προσωπικό από την CQS, ο συνεργάτης μπορεί να απολαμβάνει τις υπηρεσίες που προσφέρονται στις εγκαταστάσεις του ενώ διαχειρίζεται την ομάδα του παρακολουθώντας ταυτόχρονα το αποτέλεσμα και έχοντας τη δυνατότητα να αλλάξει ο ίδιος τις προσφορές σε πραγματικό χρόνο.

Εργαλεία σχηματισμού προφίλ πελατών

Σε έναν κόσμο που βρίσκεται σε διαρκή κίνηση, η CQS παρακολουθεί τις αλλαγές που συμβαίνουν. Η ανάλυση δεδομένων και η διαχείριση καμπάνιας απαιτούν το σχηματισμό προφίλ κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας προκειμένου να προσδιορίσουν την επόμενη βέλτιστη ενέργεια. Έχοντας επενδύσει σε μια πλήρως προσαρμόσιμη πλατφόρμα, ο σχηματισμός προφίλ βασίζεται αποκλειστικά στις απαιτήσεις του έργου / της υπηρεσίας και επιτρέπει τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών με στόχο τον προσδιορισμό της επόμενης βέλτιστης ενέργειας για τη δημιουργία αξίας για κάθε πελάτη.

ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Τηλεπικοινωνίες

Τράπεζες

Ασφαλιστικές εταιρείες

Εταιρείες Ταχέως Κινούμενων Προϊόντων

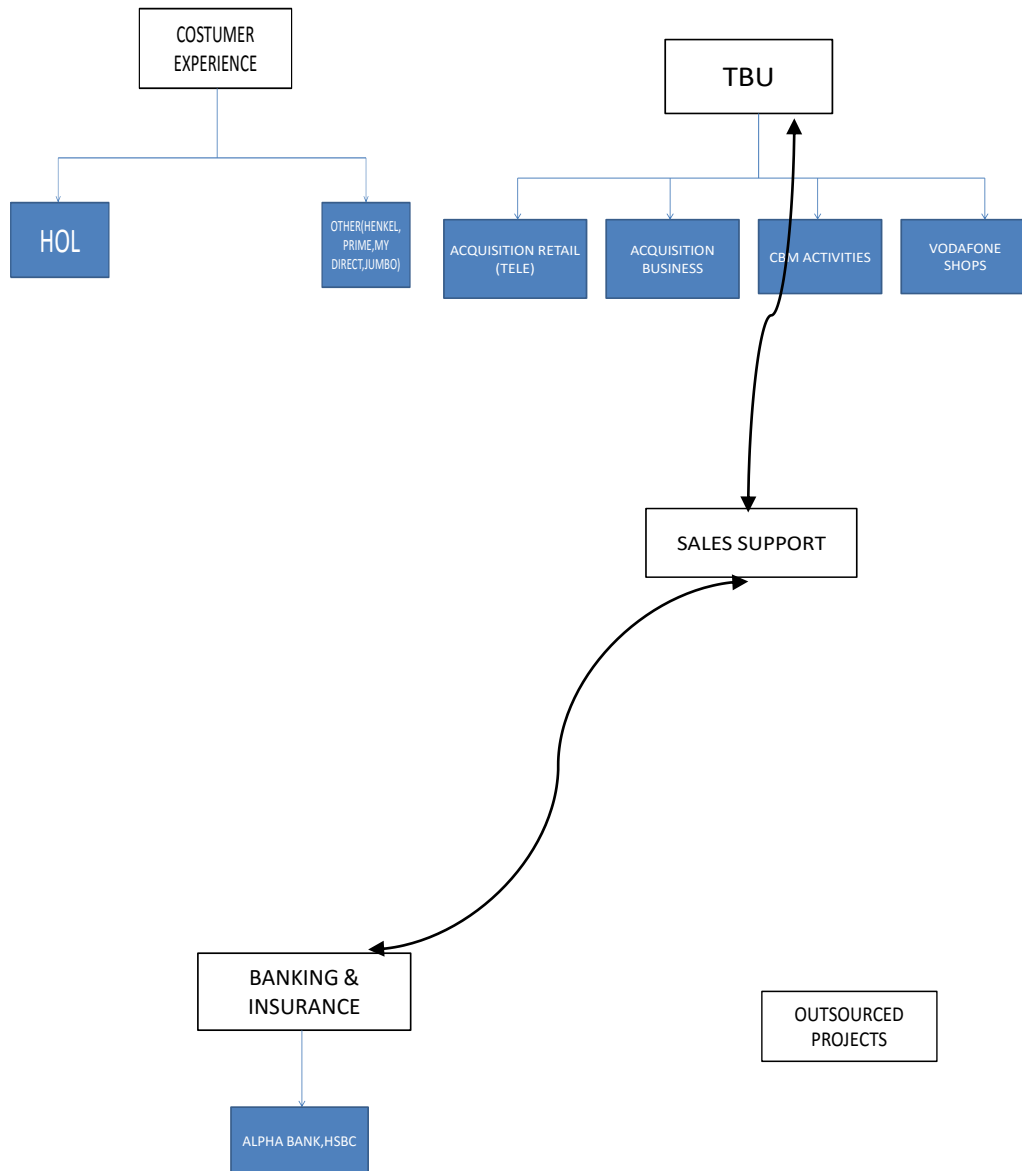
Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας

Εταιρείες Πληροφορικής

Φαρμακευτικές εταιρείες

Εταιρείες Λιανικής

6. Τμήματα CQS

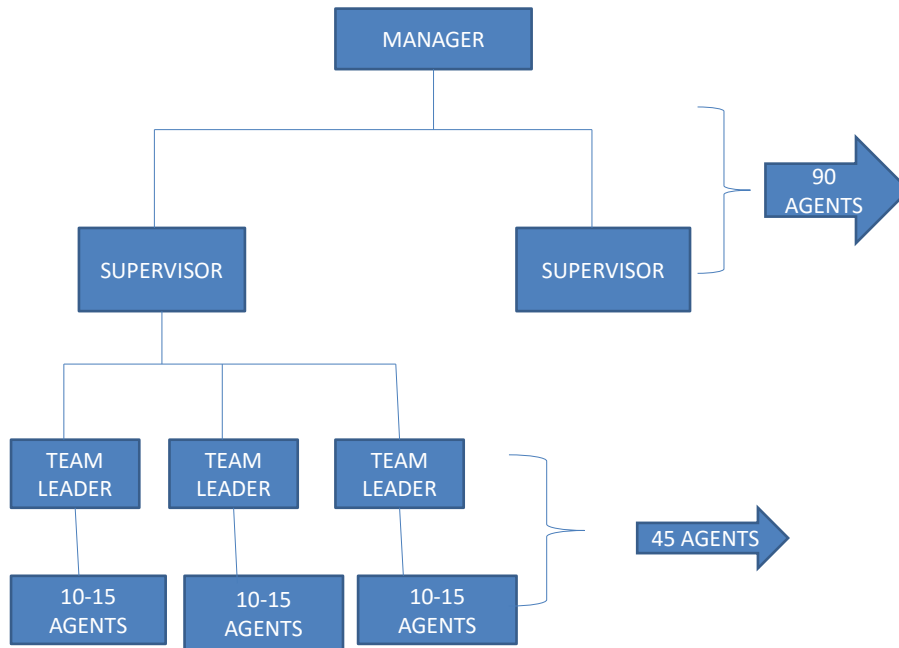


Η CQS αποτελείται από τα ακόλουθα τμήματα:

- TBU(Telecommunication Business Unit), στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι πωλήσεις πακέτων κινητής και σταθερής τηλεφωνίας Vodafone και HOL σε πελάτες.
Χωρίζεται στα εξής υποτμήματα:
 1. Acquisition Retail: Σκοπός είναι η προσέλκυση ιδιωτών ως νέοι πελάτες
 2. Acquisition Business: Σκοπός είναι η προσέλκυση επιχειρήσεων ως νέοι πελάτες
 3. CBM activities: Ενέργειες που σκοπό έχουν τις ανανεώσεις υφιστάμενων πελατών πχ. μετατροπή προγράμματος καρτοκινητού σε καρτοσυμβόλαιο
 4. Vodafone Shops
- Customer Experience, στο οποίο γίνεται διαχείριση εισερχομένων κλήσεων. Το 98% αφορά πελάτες της HOL, ενώ το 2% πελάτες άλλων εταιρειών(HENKEL, PRIME, MY DIRECT, JUMBO). Αναλόγως με τον αριθμό των γραμμών γίνεται ο εξής διαχωρισμός:
 1. B2B για >5 γραμμές
 2. Τηλεφωνικές πωλήσεις για <5 γραμμές
- Banking & Insurance, όπου γίνεται προώθηση τραπεζικών προϊόντων(Alphabank, HSBC) σε ιδιώτες, ελεύθερους επαγγελματίες και εταιρείες
- Outsourced projects: Συμβάσεις έργων προς τρίτους
- Sales support, όπου γίνεται διαχείριση των πωλήσεων μέχρι ο πελάτης να λάβει το προϊόν του. Τα προϊόντα αυτά ποικίλλουν ως προς το είδος του και μπορεί να είναι τραπεζικά, Vodafone, κάρτες υγείας, κτλ. Αρχικά, κάθε πρωί γίνεται λήψη αρχείων από HOL και Vodafone τα οποία περιέχουν στοιχεία αιτήσεων πελατών. Στη συνέχεια γίνεται ενημέρωση του συστήματος βάσει των αιτήσεων και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η διαδικασία ακολουθεί την εξής πορεία:
Καταχώρηση → Κλείσιμο ραντεβού → Ξεχρέωση. Το τμήμα αυτό είναι σε άμεση επαφή με το Banking και το TBU, ενώ διαθέτει δύο τηλεφωνικά κέντρα, ένα για πελάτες και ένα για courier. Μπορεί να διακριθεί στις ακόλουθες επιμέρους ομάδες:
 1. Καταχωρητές
 2. Εισερχόμενες κλήσεις: Προώθηση κλήσεων πελατών Vodafone σε CQS για παράπονα, ακυρώσεις, απορίες, κτλ
 3. Ακυρώσεις: Διαχείριση ακυρώσεων
 4. Τμήμα Courier
 5. Back office: διαχείριση εκκρεμοτήτων εργαζομένων CQS(ασθένειες, άδειες, κτλ)

7. Διοικητική δομή

TBU



Εκτός από το TBU, υπάρχει ένας Supervisor στο τμήμα Customer Experience, ένας στα Vodafone Shops και ένας κοινός για τα τμήματα Banking & Insurance και CBM Activities.

8.Call centers

Τα call centers αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι πολλών επιχειρήσεων και ο οικονομικός τους ρόλος γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός. Λειτουργούν επίσης ως κοινωνικοτεχνικά συστήματα, στα οποία η συμπεριφορά των πελατών και υπαλλήλων είναι συνυφασμένη με φυσικούς δείκτες μέτρησης απόδοσης.

Τα call centers και οι σύγχρονοι διάδοχοί τους, τα κέντρα επικοινωνίας, έχουν γίνει κυρίαρχο μέσο επικοινωνίας των εταιρειών με τους πελάτες τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που βασίζονται στην επαφή με τον πελάτη έχουν αναδιοργανώσει τις υποδομές τους προκειμένου να συμπεριλαμβάνουν ένα ή περισσότερα call centers, τα οποία είναι είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά διαχειριζόμενα. Για πολλές επιχειρήσεις, όπως αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, εμπορικές τράπεζες και εταιρείες πιστωτικών καρτών, τα call centers παρέχουν μια πρώτη σύνδεση μεταξύ πελάτη και παρόχου υπηρεσιών.

Η ποιότητα και η λειτουργική αποτελεσματικότητα των τηλεφωνικών αυτών υπηρεσιών μπορούν να είναι εξωπραγματικές. Σε Ένα μεγάλο πρότυπο όσον αφορά τη λειτουργία call center, πολλές εκατοντάδες agents μπορούν να εξυπηρετήσουν πολλές χιλιάδες κλήσεις ανά ώρα. Τα επίπεδα χρησιμοποίησης των agents μπορούν να κυμαίνονται μεταξύ 90% και 95%. Κανένας πελάτης δε λαμβάνει σήμα κατειλημμένου, ενώ περίπου οι μισοί από τους πελάτες εξυπηρετούνται άμεσα. Ο χρόνος αναμονής μετράται σε δευτερόλεπτα και το ποσοστό εκείνων που φεύγουν από τη γραμμή ενώ περιμένουν κυμαίνεται από 1-2%.

Μολαταύτα, αυτά τα παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών αποτελούν την εξαίρεση και όχι τον κανόνα. Τα περισσότερα call centers, ακόμα και τα καλύτερα διαχειριζόμενα, δεν μπορούν να επιτύχουν ταυτόχρονα τόσο υψηλά επίπεδα ποιότητας εξυπηρέτησης και αποτελεσματικότητας. Το γεγονός αυτό μπορεί μερικώς να οφείλεται σε έλλειψη κατανόησης των επιστημονικών αρχών στις οποίες βασίζονται οι βέλτιστες πρακτικές.

Το κενό στην απόδοση οφείλεται ενδεχομένως και στην ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα των call centers. Οι νέες τάσεις στη δικτύωση, η “δρομολόγηση με βάση τις δεξιότητες” και τα πολυμέσα έχουν αυξήσει ριζικά τις εγγενείς προκλήσεις στη διαχείριση των call centers. Ενώ τα απλά αναλυτικά μοντέλα έχουν επιτελέσει ιστορικά ένα σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των call centers, απέχουν πολύ από το επιθυμητό. Χρειάζονται περισσότερο εξεζητημένες προσεγγίσεις για να περιγράψει κανείς με ακρίβεια την πραγματική λειτουργία των call centers και τέτοιου είδους μοντέλα μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοση των call centers.

Στον πυρήνα του ένα call center αποτελεί ένα σύνολο πόρων, συνήθως προσωπικό, υπολογιστές και εξοπλισμό τηλεπικοινωνιών, πόροι οι οποίοι καθιστούν εφικτή την παροχή υπηρεσιών μέσω τηλεφώνου. Το εργασιακό περιβάλλον ενός μεγάλου call center μπορεί να περιγραφεί ως ένα ατελείωτο δωμάτιο με πολλές ανοιχτές καμπίνες, μέσα στις οποίες

άνθρωποι με ακουστικά κάθονται μπροστά από υπολογιστές, παρέχοντας τηλε-υπηρεσίες σε πελάτες.

Τα call centers μπορούν να κατηγοριοποιηθούν κατά μήκος πολλών διαστάσεων. Οι λειτουργίες που παρέχουν παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα: από εξυπηρέτηση πελατών, γραμμές βοήθειας και υπηρεσίες αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης σε telemarketing και λήψη παραγγελιών. Ποικίλουν σε μέγεθος και γεωγραφική διασπορά, από μικρές περιοχές με λίγους agents που απαντούν σε τοπικές κλήσεις μέχρι μεγάλα εθνικά ή διεθνή κέντρα στα οποία εκατοντάδες ή χιλιάδες agents μπορεί να βρίσκονται διαρκώς πάνω από ένα τηλέφωνο.

Η οργάνωση της εργασίας μπορεί επίσης να μεταβάλλεται ριζικά ανάμεσα στα call centers. Όταν το επίπεδο δεξιοτήτων που απαιτείται για τη διαχείριση των κλήσεων είναι χαμηλό, ένα κέντρο μπορεί να εκπαιδεύει σταυρωτά κάθε υπάλληλο να διαχειρίζεται οποιοδήποτε τύπο κλήσεων και οι κλήσεις μπορούν να εξυπηρετούνται με το σύστημα FCFS (First Come First Served). Σε περιβάλλοντα που απαιτούν περισσότερο εξειδικευμένη εργασία, κάθε agent μπορεί να εκπαιδεύεται στο χειρισμό μιας μόνο υποομάδας από τις κλήσεις που το κέντρο εξυπηρετεί και η "δρομολόγηση με βάση τις δεξιότητες" μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αντιστοιχηθούν οι κλήσεις στους κατάλληλους agents. Αντίστοιχα, η οργανωτική δομή μπορεί να μεταβάλλεται από την πολύ επίπεδη, όπου όλοι οι agents εκτίθενται αποκλειστικά σε εξωτερικές κλήσεις, μέχρι την πολυστρωματική, όπου κάθε στρώμα αντιπροσωπεύει ένα επίπεδο εξειδίκευσης και οι πελάτες μπορούν να μεταφέρονται ανάμεσα σε διάφορα στρώματα προτού ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις τους.

Ένα κεντρικό χαρακτηριστικό ενός call center είναι εάν διαχειρίζεται εισερχόμενες ή εξερχόμενες κλήσεις. Τα inbound call centers διαχειρίζονται εισερχόμενες κλήσεις οι οποίες πραγματοποιούνται από εξωτερικούς φορείς οι οποίοι καλούν σε ένα κέντρο. Συνήθως αυτού του είδους τα κέντρα παρέχουν υποστήριξη πελατών, υπηρεσίες help desk, κρατήσεις και υποστήριξη πωλήσεων για αεροπορικές εταιρείες και ξενοδοχεία και λειτουργίες λήψης παραγγελιών για εμπόρους που δραστηριοποιούνται μέσω καταλόγου ή διαδικτύου. Τα outbound call centers διαχειρίζονται εξωτερικές κλήσεις οι οποίες πραγματοποιούνται μέσα από ένα κέντρο. Αυτού του είδους οι ενέργειες έχουν παραδοσιακά συνδεθεί με telemarketing και εταιρείες δημοσκοπήσεων. Μια σύγχρονη καινοτομία σε ορισμένα inbound centers είναι η πραγματοποίηση εξερχομένων κλήσεων σε πελάτες υψηλής αξίας που έχουν φύγει από τη γραμμή πριν εξυπηρετηθούν.

Πολλά call centers που αντιμετωπίζουν κυκλική και τυχαία ζήτηση προσαρμόζουν τον αριθμό του προσωπικού τους κατά τη διάρκεια της μέρας σε μια προσπάθεια να παρέχουν ένα σταθερά υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Η πιο συνηθισμένη και ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος στελέχωσης, η οποία ονομάζεται σταθμισμένη ανεξάρτητη περιοδική προσέγγιση, διαιρεί την εργατομέρα σε περιόδους διαχείρισης και χρησιμοποιεί μια σειρά από σταθμισμένα ανεξάρτητα μοντέλα αναμονής Erlang-c, ένα για κάθε περίοδο διαχείρισης, προκειμένου να υπολογίσει τις ελάχιστες ανάγκες στελέχωσης.

Το πρόβλημα με αυτό το μοντέλο είναι ότι συχνά ο αριθμός προσωπικού που προτείνει είναι πολύ μικρός για να επιτευχθούν τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών που είχαν τεθεί

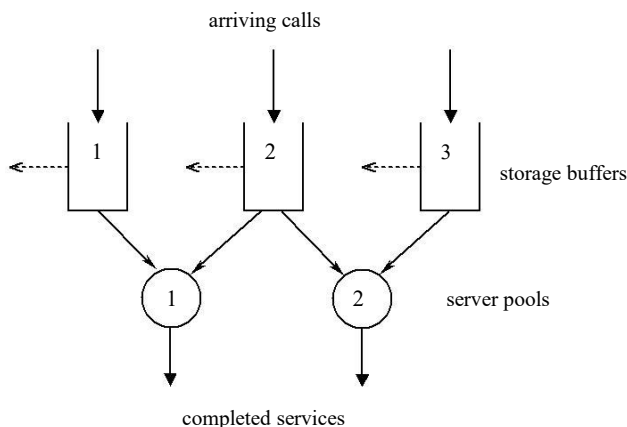
ως στόχοι κατά τη διάρκεια κρίσιμων περιόδων, όπως τα Χριστούγεννα. Οι δύο κύριοι λόγοι στους οποίους οφείλεται η αδυναμία του μοντέλου είναι οι ακόλουθοι:

1. Αποτυχία υπολογισμού του χρονικού διαστήματος που μεσολαβεί μεταξύ του peak της ζήτησης και του peak της συμφόρησης του συστήματος
2. Η χρήση του μέσου ρυθμού άφιξης της περιόδου διαχείρισης με την υπόθεση ότι αυτός παραμένει σταθερός κατά τη διάρκεια της περιόδου.

Βλέπουμε λοιπόν ότι στις περισσότερες μελέτες, το call center αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα αναμονής με τους καλούντες να αναφέρονται ως "πελάτες" και τους agents του call center ως "servers". Στη γενική περίπτωση το μοντέλο αποτελείται από m κλάσεις πελατών και r δεξαμενές server. Μια δεξαμενή servers k αποτελείται από b_k agents ($k=1\dots r$). Οι πελάτες των διαφόρων κατηγοριών φθάνουν ανά τυχαία χρονικά διαστήματα και όσοι δεν είναι δυνατό να εξυπηρετηθούν άμεσα περιμένουν σε μια(πιθανώς εικονική) άπειρης χωρητικότητας ουρά η οποία είναι αφιερωμένη ειδικά για τη δική τους κλάση. Ένα παράδειγμα με $m=3$ κλάσεις πελατών και $r=2$ δεξαμενές servers απεικονίζεται σχηματικά στο παρακάτω σχήμα, όπου οι ουρές αναπαριστώνται με ανοιχτά ορθογώνια και οι δεξαμενές servers με κύκλους. Μια σημαντική υπόθεση του μοντέλου είναι ότι οι πελάτες οποιασδήποτε κλάσης θα εγκαταλείψουν τις κλήσεις τους εάν αναγκαστούν να περιμένουν πολλή ώρα πριν την έναρξη της εξυπηρέτησης τους. Οι κλήσεις που εγκαταλείπουν αναπαριστώνται από τα οριζόντια διακεκομμένα βέλη που έχουν αρχή τους τις ουρές αναμονής.

Οι servers σε μια συγκεκριμένη δεξαμενή μπορεί να είναι cross-trained έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαχειρίζονται πελάτες από πολλές διαφορετικές κλάσεις και για αυτόν ακριβώς το λόγο πολλές δεξαμενές μπορεί να είναι σε θέση να διαχειριστούν μια συγκεκριμένη κατηγορία πελατών. Για το παράδειγμα του παρακάτω σχήματος, κάθε δεξαμενή server μπορεί να διαχειριστεί δύο από τις τρεις κλάσεις πελατών. Οι πελάτες της κλάσης 2 μπορούν να εξυπηρετηθούν από οποιαδήποτε από τις δύο δεξαμενές, αλλά κάθε μια από τις δύο άλλες κλάσεις πελατών μπορούν να εξυπηρετηθούν από μία μόνο δεξαμενή. Γενικά, η κατανομή του χρόνου εξυπηρέτησης ενός πελάτη εξαρτάται τόσο από την κλάση στην οποία αυτός ανήκει όσο και από τη δεξαμενή από την οποία προέρχεται ο server.

Figure 1 A Schematic Model of a Call Center with Three Customer Classes and Two Agent Pools



Όταν ένας πελάτης φθάνει και ένας ή περισσότεροι αδρανείς servers μπορούν να διαχειριστούν την κλάση του συγκεκριμένου πελάτη, ο manager του συστήματος καλείται να επιλέξει μεταξύ της άμεσης δρομολόγησης του πελάτη σε έναν από αυτούς και της τοποθέτησης του σε ουρά αναμονής για μετέπειτα εξυπηρέτηση. Εάν επιλεγεί η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη, τότε ενδέχεται να υπάρξει μια ακόμα επιλογή σχετικά με τη δεξαμενή server η οποία θα τον εξυπηρετήσει. Επίσης, κάθε φορά που ένας server ολοκληρώνει την εξυπηρέτηση ενός πελάτη και υπάρχουν πελάτες μιας ή περισσότερων κλάσεων στην ουρά αναμονής, τότε ο manager του συστήματος καλείται να επιλέξει μεταξύ της άμεσης δρομολόγησης ενός από αυτούς στον server και της αδρανοποίησης του server σε αναμονή μελλοντικών αφίξεων. Αυτές οι αποφάσεις κατανομής πόρων βασίζονται σε πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση του συστήματος, συμπεριλαμβανομένου του αριθμού των πελατών που περιμένει στις διάφορες ουρές αναμονής και του αριθμού των servers που είναι αδρανείς στις διάφορες δεξαμενές.

Σε γενικές γραμμές ο manager του συστήματος επιδιώκει να δρομολογεί τις κλήσεις στους servers που μπορούν να τις διαχειριστούν περισσότερο αποτελεσματικά, αλλά θα πρέπει επίσης να έχει κατά νου το πλήρες φάσμα των εργασιών που πρέπει να εκτελεστεί καθώς και το συγκριτικό πλεονέκτημα των διάφορων δεξαμενών servers στο να εκτελούν διαφορετικά είδη εργασιών. Οι δεξιότητες που αποκτώνται μέσω της κατάρτισης και της εμπειρίας είναι αυτές που καθορίζουν ποιες κατηγορίες κλήσεων μπορεί να διαχειριστεί μια δεξαμενή servers καθώς και το πόσο αποτελεσματικά μπορεί να τους διαχειριστεί.

Σε μια έρευνα του Gans et al.(2003) εξηγούνται ορισμένα από τα τεχνολογικά ζητήματα που βρίσκονται πίσω από ένα συνηθισμένο μοντέλο αναμονής του είδους που χρησιμοποιείται εδώ, ενώ επιπλέον αναφέρονται τα διάφορα προβλήματα που εμπλέκονται στη διαχείριση ενός call center. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η διαχείριση της δυναμικότητας είναι ζήτημα ιεραρχικής λήψης αποφάσεων: αποφάσεις σχετικές με πρόσληψη, κατάρτιση και διατήρηση καθορίζουν τα επίπεδα του προσωπικού για αρκετά μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Αρχικά, οι μεταβλητές απόφασης στο πρόβλημα μας είναι τα μεγέθη των δεξαμενών $b_1 \dots b_r$ που αναφέρθηκαν προηγουμένως και τις οποίες αντιμετωπίζουμε ως συνεχείς μεταβλητές. Αυτή η αντιμετώπιση των μεγεθών των δεξαμενών ως συνεχείς μεταβλητές αντανάκλα την επικέντρωση μας στα μεγάλα call centers. Στη συνέχεια στο πρόβλημα προγραμματισμού του προσωπικού, ένας manager συστήματος πρέπει να καθορίσει εκ των προτέρων το φορέα της δυναμικότητας $b = b_1 \dots b_r$ που θα χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου προγραμματισμού, με την υπόθεση ότι η υπόθεση αυτή δεν μπορεί να αναθεωρηθεί καθώς η πραγματική ζήτηση παρατηρείται κατά τη διάρκεια της περιόδου. Επιπλέον, εκφράζουμε τα ζητήματα επιπέδου υπηρεσιών στο πρόβλημα μας προσθέτοντας μια ποινή p_i δολαρίων για κάθε κλάση πελατών i που εγκαταλείπει την κλήση του. Τέλος, δεδομένου του κόστους προσωπικού c_k που συνδέεται με τη χρήση ενός server στη δεξαμενή k για τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού ($k=1 \dots r$), στόχος μας

είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού ποσού των εξόδων προσωπικού συν το αναμενόμενο συνολικό κόστος εγκατάλειψης.

Η κρίσιμη διεργασία σε αυτό το πρόβλημα είναι η εκτίμηση της καλύτερης δυνατής απόδοσης με ένα δεδομένο φορέα δυναμικότητας b , με την οποία εννοούμε το ελάχιστο αναμενόμενο κόστος εγκατάλειψης που μπορεί να επιτευχθεί κατά τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού με το δεδομένο φορέα δυναμικότητας.

Οι μελέτες στελέχωσης των call centers έχουν επικεντρωθεί στην περίπτωση μιας ενιαίας δεξαμενής ομογενοποιημένων agents, καθώς δεν υπάρχει διαθέσιμη βιβλιογραφία σχετικά με τις μεθόδους στελέχωσης για πολλαπλές δεξαμενές agents και κλάσεις πελατών. Βασικά μοντέλα αναμονής και πιο συγκεκριμένα ο τύπος Erlang-C για το M/M/N μοντέλο αναμονής παρέχουν τα κύρια μαθηματικά εργαλεία ανάλυσης σε αυτό το περιβάλλον. Ένας ευρέως χρησιμοποιούμενος εμπειρικός κανόνας που προκύπτει από τον τύπο Erlang-C είναι ο κανόνας τετραγωνικής ρίζας προσωπικού ασφαλείας των Kolesar&Green(1998) ο οποίος προτείνει ένα μέγεθος δεξαμενής server της τάξης $N=R+\sqrt{R}$, όπου R είναι το ονομαστικό εισερχόμενο φορτίο μετρημένο σε Erlangs. Μια πρόσφατη ασυμπτωτική ανάλυση του προβλήματος στελέχωσης στα πλαίσια του M/M/N μιας κλάσης/μιας δεξαμενής μοντέλου call center διεξήχθη από τον Borst et al. το 2004. Βελτιώνουν τον κανόνα της τετραγωνικής ρίζας μέσω της εξισορρόπησης των εξόδων αναμονής και προσωπικού. Ο Garnett et al.(2002) επεκτείνει την αρχή στελέχωσης τετραγωνικής ρίζας για να αιτιολογήσει τις εγκαταλείψεις, ενώ ο Jennings et al.(1996) προσαρμόζει αυτό τον τύπο για να δικαιολογήσει τη μη στάσιμη ζήτηση χρησιμοποιώντας προσεγγίσεις άπειρων servers. Όλα αυτά τα αποτελέσματα αφορούν στο ενιαίο μιας κλάσης/μιας δεξαμενής Μαρκοβιανό μοντέλο αναμονής. Στο πλαίσιο της χρονικά μεταβαλλόμενης ζήτησης, ευρετικοί αλγόριθμοι όπως οι σημειακές στατικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται συχνά. Τα όρια ροής, που λαμβάνουν μια μακροσκοπική άποψη της δυναμικής του συστήματος, παρέχουν ένα πιο αυστηρό πλαίσιο ανάλυσης για τα μη στάσιμα συστήματα αναμονής, όπως ο Mandelbaum et al. (1998)για την αντιμετώπιση των Μαρκοβιανών δικτύων εξυπηρέτησης που έχουν ως πρότυπο τα μοντέλα call centers και ο Changa et al. (2003), η οποία μελετά ένα σύστημα διαδικτυακών υπηρεσιών με παροδική υπερφόρτωση και αβέβαιη ζήτηση χρησιμοποιώντας στοχαστικά μοντέλα ροής. Οι επιπτώσεις της αβεβαιότητας αναλύονται από τους Chen και Henderson (2001), ενώ ο Atlason et al. (2004) χρησιμοποιεί μεθόδους προσομοίωσης και κοπής αεροπλάνου για να βελτιστοποιήσει τα κόστη που υπόκεινται σε περιορισμούς σε επίπεδο υπηρεσιών.

Βιβλιογραφία

1. <http://www.callcentres.net/fifthquadrant/pdf/academic/telephonenumber.pdf>
2. http://www.mat.uc.pt/~jsoares/research/POMS_paper.pdf
3. <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/1836/msom.1040.0052.pdf>

9.Agents

Σε αυτή την εργασία θα αναφερθούμε εκτενέστερα στη χαμηλότερη βαθμίδα των εργαζομένων, τους agents οι οποίοι αποτελούν την καρδιά της επιχείρησης. Στην εταιρεία βρίσκονται αυτή τη στιγμή 112 agents, 80 εκ των οποίων εργάζονται στο acquisition τμήμα και 32 στο CBM. Η πλειοψηφία των agents είναι γυναίκες και πιο συγκεκριμένα οι 97, ενώ μόλις 15 είναι άντρες.


Στους agents δίνονται συμβάσεις ορισμένου χρόνου, ενώ ανάλογα με το πόσες ώρες δουλεύουν την ημέρα διακρίνονται σε 8-ωρίτες, 6-ωρίτες και 4-ωρίτες. Οι μισθοί κυμαίνονται ανάλογα με τις ώρες εργασίας με τους 8-ωρίτες να βγάζουν κατά μέσο όρο 700€ μεικτά το μήνα, τους 6-ωρίτες 520€ και τους 4-ωρίτες 350€.

Όλοι οι agents που προσλαμβάνονται στην εταιρεία ξεκινούν με ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης διάρκειας 10 ημερών και 6 ωρών ανά ημέρα. Οι πρώτες 5 ημέρες εκπαίδευσης γίνονται μέσα σε αίθουσα και περιλαμβάνουν προϊοντική εκπαίδευση(προγράμματα Vodafone) και soft skills(πώληση από τηλέφωνο). Από την 6^η έως την 8^η ημέρα η εκπαίδευση αφορά role playing, ενώ την 9^η και 10^η ημέρα οι agents πραγματοποιούν κλήσεις. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι 1 ώρα κάθε ημέρα οι agents ακούνε κλήσεις συναδέλφων τους με διπλά ακουστικά προκειμένου να αρχίσουν να εξοικειώνονται με τη διαδικασία.

Οι κυριότερες αρμοδιότητες των agents είναι οι εξής:

- Διαχείριση κλήσεων και πελατών
- Εφαρμογή όσων διδάχτηκαν στην εκπαίδευση
- Τήρηση ποιότητας, standards εταιρείας και επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και αποτελεσμάτων

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα έντυπο περιγραφής θέσεως εργασίας, στο οποίο αναγράφονται τα προσόντα που θα πρέπει να έχει ένας agent για να προσληφθεί από την εταιρεία:

 crm quality services	D 1710	4η 24/02/2014	Σελίδα 1 / 2
--	--------	------------------	--------------

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:	TELECOM BUSINESS UNIT
ΤΟΜΕΑΣ:	CBM ACTIVITIES
ΘΕΣΗ :	AGENT

ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ :

- α. ΠΤΥΧΙΟ/ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ: **ΛΥΚΕΙΟΥ**
β. ΓΝΩΣΕΙΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ: **Microsoft Windows, Microsoft Office**
γ. ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ: **-**
δ. ΆΛΛΑ: **ΕΥΧΕΡΕΙΑ ΛΟΓΟΥ, ΕΚΠΛΗΡΩΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ**

ΕΠΘΥΜΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ :

- α. ΠΤΥΧΙΟ/ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ: **ΙΕΚ, ΤΕΙ ή ΔΕΙ**
β. ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ: **ΑΓΓΛΙΚΑ ή ΓΑΛΛΙΚΑ ή ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ**
γ. ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ: **-**
δ. ΆΛΛΑ: **ΕΥΧΕΡΕΙΑ ΛΟΓΟΥ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ, ΕΥΧΕΡΕΙΑ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΑΡΙΘΜΩΝ, ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΕ ΠΩΛΗΣΕΙΣ. ΑΞΙΟΠΣΤΙΑ, ΥΨΗΛΟ ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**
EXECUTIVE DIRECTOR

ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΘΕΣΗΣ

Τηλεφωνική επικοινωνία με συγκεκριμένη λίστα επαφών (π.χ. συνδρομητές κινητής και εναλλακτικής τηλεφωνίας, υποψήφιοι πελάτες κλπ.) με σκοπό είτε την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών σε νέους πελάτες, είτε την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών υφιστάμενων πελατών, σύμφωνα με τις οριζόμενες διαδικασίες του Πελάτη.

ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΥΠΑΓΩΓΗ		ΚΥΡΙΕΣ ΕΠΑΦΕΣ	
<i>ΥΠΑΓΕΤΑΙ ΣΤΟΝ</i>	<i>ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΥΤΟΝ</i>	<i>ΕΝΤΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ</i>	<i>ΕΚΤΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ</i>
TEAM LEADER			ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΕΣ, ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ-ΠΕΛΑΤΩΝ

Classification : C - CONFIDENTIAL

	D 1710	4η 24/02/2014	Σελίδα 2 / 2
---	--------	------------------	--------------

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:	TELECOM BUSINESS UNIT
ΤΟΜΕΑΣ:	CBM ACTIVITIES
ΘΕΣΗ :	AGENT
<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία μέσω τηλεφώνου των επαφών / συνδρομητών του Project που έχει ανατεθεί στον Agent, με τα εργαλεία και τις τεχνικές που έχει διδαχθεί κατά την εκπαίδευση. • Εκτέλεση του καθημερινού προγράμματος εργασίας που του αναθέτει ο υπεύθυνος Supervisor. • Συνεχής ενημέρωση των υφιστάμενων μηχανογραφημένων εφαρμογών και συμπλήρωση με την ολοκλήρωση κάθε τηλεφωνικής επικοινωνίας, αποσκοπώντας στην διαφοροποίηση των προσφερομένων υπηρεσιών της εταιρίας και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω ολοκληρωμένης ενημέρωσης του Πελάτη μας σχετικά με θέματα που προκύπτουν από το πελατολόγιό του (VALUE ADDED SERVICES) • Επίτευξη των συμφωνηθέντων στόχων όπως αυτοί ορίζονται ανά Project (πχ. της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας ή της ενεργοποίησης νέων πελατών κλπ.) αλλά και των ειδικών gate που κρίνονται απαραίτητα ανά project. • Συμμετοχή σε συναντήσεις που ορίζονται για την περιοχή ευθύνης του. • Συμμετοχή με εποικοδομητικές προτάσεις στην βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν το τμήμα του. • Εφαρμογή των κανόνων φυσικής ασφάλειας & ασφάλειας δεδομένων και πληροφοριών. • Τήρηση του συνόλου διαδικασιών του συστήματος ποιότητας που άπτονται των αρμοδιοτήτων του. • Σε όλες τις περιπτώσεις συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων, με θετική επίδραση στην εφαρμογή του οράματος, των αξιών και των αποτελεσμάτων της εταιρίας. 	

Classification : C - CONFIDENTIAL

10. ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΗ CQS

Η CQS είναι μια εταιρεία η οποία στηρίζεται στην παροχή πελατοκεντρικών υπηρεσιών, οι οποίες ποικίλλουν από την προσέλκυση νέων πελατών μέχρι την ενημέρωση και διαχείριση παραπόνων των ήδη υπαρχόντων. Η επικοινωνία με τους πελάτες γίνεται μέσω call centers, στα οποία ο κάθε agent βρίσκεται μπροστά από έναν υπολογιστή και μέσω ενός dialer πραγματοποιεί ή λαμβάνει κλήσεις προς και από πελάτες. Ο ρυθμός άφιξης και πραγματοποίησης των κλήσεων δεν είναι σταθερός και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως εποχικότητα, ανάγκες εταιρείας, απαιτήσεις συνεργαζομένων εταιρειών, κτλ. Έτσι λοιπόν ο φόρτος εργασίας παρουσιάζει σημαντικές μεταβολές ακόμα και κατά τη διάρκεια της ημέρας. Συνεπώς, η ανάγκη άμεσης και αποτελεσματικής προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και συνθήκες της αγοράς, κάνουν την εργασιακή ευελιξία απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης της εταιρείας. Επιπλέον, η CQS αποτελεί μια επιχείρηση εντάσεως εργασίας, η οποία βασίζεται στο πολυπληθές εργατικό δυναμικό της (>600 εργαζομένους). Είναι επομένως απαραίτητη η ευελιξία για την ορθή διαχείριση και βέλτιστη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού. Τέλος, το γεγονός ότι η εταιρεία καταίνεται με πολύπλευρες δραστηριότητες, καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης προσωπικού.

Οι πρακτικές ευελιξίας που θα εφαρμοστούν στην CQS μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: αυτές που αποτελούν προτεραιότητα για την εταιρεία, εκείνες που είναι δευτερεύουσας σημασίας για την εταιρεία και εκείνες που δεν μπορούν να εφαρμοστούν. Έχουμε λοιπόν:

- ✓ Α' Προτεραιότητα: **Multi-Tasking, Ευέλικτα Ωράρια Εργασίας**
- ✓ Β' Προτεραιότητα: **Job Rotation, Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση**
- ✓ Μη εφαρμόσιμα: Outsourcing(η εταιρεία αποτελεί η ίδια πάροχο υπηρεσιών σε άλλες επιχειρήσεις)
Τηλεργασία(η πραγματοποίηση κλήσεων σε πελάτες δεν μπορεί να γίνει σε άλλο χώρο εκτός call center)

11. JOB ROTATION

11.1 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ CQS ΓΙΑ JOB ROTATION

Η οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η χώρα τα τελευταία χρόνια έχει καταστήσει το Job Rotation καθημερινότητα στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης και της CQS. Το Job Rotation στη CQS γίνεται κυρίως σε επίπεδο projects με τους εμπλεκόμενους agents να εναλλάσσονται σε διάφορα projects λαμβάνοντας την κατάλληλη κατάρτιση που απαιτείται γύρω από το νέο προϊόν. Η εφαρμογή του διευκολύνεται από το γεγονός ότι όλες οι θέσεις εργασίας αφορούν τις πωλήσεις με το μόνο που αλλάζει να είναι το προς πώληση προϊόν. Εξαιρέση αποτελούν οι περιπτώσεις πολύπλοκων προϊόντων, όπως τα προϊόντα σταθερής τηλεφωνίας. Σε περίπτωση που ένας εργαζόμενος, που υπόκειται σε job rotation, έχει καλύτερη απόδοση από εκείνον που κλήθηκε να αντικαταστήσει, τότε παίρνει τη θέση του επί μονίμου βάσεως. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία επιτυγχάνει την αντικατάσταση των αδύνατων εργαζομένων με πιο δυνατούς.

Το job rotation εφαρμόζεται κυρίως ως μηχανισμός αντιμετώπισης απροόπτων, όπως απουσία στελεχών ή αιφνίδια αποχώρηση τους από την εταιρεία, καθώς και των αναγκών που μπορεί να προκύψουν, άμεσων και έκτακτων. Επιπλέον, χρησιμοποιείται για την παρακίνηση των εργαζομένων και την αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος εκείνων που έχουν βαλτώσει. Η λογική που επικρατεί είναι "Αφού μπορούν να το κάνουν οι άλλοι αποτελεσματικά, τότε μπορώ και εγώ!". Άξια αναφοράς είναι και η χρήση του για τη μείωση της ρουτίνας των εργαζομένων και της πίεσης στην οποία αυτοί υπόκεινται. Ο agent υπόκειται σε μια επαναλαμβανόμενη εργασία, η οποία σε συνδυασμό με την πίεση που υπάρχει για την επίτευξη των στόχων και τη φασαρία που επικρατεί στο χώρο εργασίας, δημιουργούν συνθήκες ρουτίνας και πνευματικής καταπόνησης. Χαρακτηριστικά, ένας agent πραγματοποιεί κατ' ελάχιστον 200 κλήσεις κάθε μήνα. Τέλος, το job rotation εφαρμόζεται για τη διατήρηση στελεχών-κλειδιών στην εταιρεία, οι οποίοι ενδεχομένως αντιμετωπίζουν θέματα ρουτίνας.

Λαμβάνει χώρα συνήθως σε μικρές ομάδες εργαζομένων, ενώ σε αυτό υπόκεινται όχι μόνο οι agents, αλλά και οι team leaders και supervisors. Οι μετακινήσεις των εργαζομένων είναι συνήθως γρήγορες και δε διαρκούν πολύ χρόνο, ενώ σε αυτές υπόκεινται εργαζόμενοι όλων των ηλικιακών ομάδων(18-60). Αποτελεί συχνό φαινόμενο, agents οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν επιτυχώς στις μετακινήσεις στις οποίες υπόκεινται να προάγονται σε team leaders. Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητο ένας καλός agent να μπορεί να γίνει και καλός team leader, αφού οι απαιτήσεις και οι δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει αλλάζουν.

Επιπροσθέτως, υπάρχουν agents οι οποίοι επιθυμούν να παραμείνουν agents, επειδή εμφανίζονται διστακτικοί στο να εμπλακούν σε μια διαφορετική δραστηριότητα, προτιμώντας τη σταθερότητα και γνωρίζοντας επακριβώς τι απαιτείται από αυτούς.

11.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ JOB ROTATION

Αν και οι συνθήκες εφαρμογής του job rotation από την εταιρεία είναι ευνοϊκές, λόγω της φύσης της θέσης εργασίας των agents όπως είδαμε προηγουμένως, εντούτοις η εταιρεία κρίνεται ανέτοιμη για την πλήρη και ορθή εφαρμογή του. Αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως η έλλειψη ξεκάθαρων και μετρήσιμων στόχων προγράμματος και η μη ύπαρξη ξεκάθαρων κριτηρίων για την επιλογή εργαζομένων που θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Για το λόγο αυτό προτείνεται η υβριδική εφαρμογή ενός προγράμματος job rotation σε συνδυασμό με το multi-tasking matrix, το οποίο θα εξετάσουμε σε επόμενη ενότητα.

Το πρόγραμμα που προτείναμε έχει διάρκεια 6 μηνών και αφορά μετακινήσεις των εργαζομένων στα 3 τμήματα της εταιρείας (TBU, Customer Experience, Banking). Από αυτούς οι 2 πρώτοι μήνες αφορούν κατάρτιση των agents στα νέα τους καθήκοντα, προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της νέας θέσης εργασίας, ενώ στο τέλος του 6-μηνου συντελείται αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων που συμμετείχαν στο πρόγραμμα και επιβράβευση όσων έπιασαν τους στόχους που είχαν τεθεί.

Το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα στην κατάρτιση του προγράμματος είναι ο καθορισμός των στόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και μετρήσιμοι. Στην περίπτωση μας, θέτουμε ως στόχο τη βελτίωση του ποσοστού κάλυψης δεξιοτήτων των εργαζομένων που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα κατά 5-10% σε κάθε τμήμα. Έτσι αποσκοπούμε στη βελτίωση των δεξιοτήτων των, συμμετεχόντων στο πρόγραμμα, agents και στη μακροχρόνια δημιουργία ενός πολυδύναμου εργατικού δυναμικού.

Στη συνέχεια φροντίζουμε να επικοινωνήσουμε το πρόγραμμα και τους στόχους του εντός της επιχείρησης και να ενθαρρύνουμε τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε αυτό. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τα οφέλη που θα έχει για αυτούς το πρόγραμμα προκειμένου να καμφθούν οι όποιες αντιρρήσεις τους. Έπειτα καταγράφουμε όσους εργαζομένους ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν.

Δύο φορές το χρόνο λαμβάνει χώρα συνάντηση μεταξύ των managers για να αποφασίσουν αν και ποιοι agents θα λάβουν μέρος στο πρόγραμμα. Η επιλογή γίνεται βάσει κριτηρίων, τα οποία φαίνονται παρακάτω:

1. **Σκορ στο multi-tasking matrix:** Για τη συμμετοχή στο πρόγραμμα απαιτείται σκορ τουλάχιστον 60%, με προτεραιότητα να δίνεται στους εργαζόμενους με τα μεγαλύτερα σκορ
2. **Χρόνια εργασίας στην εταιρεία:** Δίνεται προτεραιότητα στους εργαζόμενους με τα περισσότερα χρόνια εργασίας στην εταιρεία, που είναι πιο πιθανό να έχουν χάσει το ενδιαφέρον τους
3. **Κόπωση και στασιμότητα:** Δίνεται προτεραιότητα στους agents στους οποίους έχει παρατηρηθεί ξαφνική πτώση απόδοσης και δείχνουν σημάδια πνευματικής κόπωσης

12. MULTI-TASKING

12.1 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ CQS ΓΙΑ MULTI-TASKING

Στη CQS δεν καταγράφεται οργανωμένα το multi-tasking, αλλά αποτελεί κυρίως απαραίτητο χαρακτηριστικό των ανώτερων στην ιεραρχία θέσεων. Το multi-tasking δηλαδή δεν αφορά τόσο τους agents, αλλά τους team leaders, supervisors και managers. Χαρακτηριστικά, ένας team leader καλείται να ανταπεξέλθει στα εξής καθήκοντα:

1. Βοήθεια στους agents της ομάδας του
2. Επικοινωνία με τμήμα ακυρώσεων
3. Συνεννόηση με Supervisor
4. Επικοινωνία με managers
5. Απάντηση σε ερωτήσεις από διάφορα τμήματα
6. Εντοπισμός και κάλυψη αποκλίσεων στην απόδοση της ομάδας

Ο προσδιορισμός των multi-tasking εργαζομένων γίνεται είτε υποβάλλοντας τους σε διάφορα τεστ, είτε on the job είτε αξιολογώντας τους βάσει ποιοτικών ελέγχων. Η εταιρεία έχει ορίσει συστήματα ανταμοιβής των εργαζομένων εκείνων που παρουσιάζουν multi-tasking γνώρισμα. Η ανταμοιβή μπορεί να είναι με τη μορφή bonus ή δώρων.

12.2 ΑΝΑΛΥΣΗ MULTI-TASKING MATRIX

Στη συνέχεια θα περιγραφεί η διαδικασία δημιουργίας του multi-tasking matrix, ενός ιδιαίτερα χρήσιμου εργαλείου για την εφαρμογή του multi-tasking, καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτό. Μέσω του multi-tasking matrix, εντοπίζονται οι εργαζόμενοι ταλέντα σε μια επιχείρηση, δηλαδή οι εργαζόμενοι εκείνοι οι οποίοι μπορούν να αποδώσουν ικανοποιητικά σε διαφορετικές θέσεις εργασίας από την τρέχουσα δική τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως backupers, αντικαθιστώντας συναδέλφους τους σε άλλες θέσεις εργασίας σε περίπτωση απουσίας των τελευταίων ή απόλυσης τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να προκύψει και μόνιμη μετακίνηση των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας αν σε αυτές αποδίδουν καλύτερα σε σχέση με την τρέχουσα θέση τους. Επιπλέον, μέσω του multi-tasking matrix εντοπίζονται οι εργαζόμενοι εκείνοι οι οποίοι δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για να ανταποκριθούν στις θέσεις εργασίας τους. Η απόφαση για το τι θα γίνει με αυτούς ανήκει στην εταιρεία, η οποία μπορεί είτε να επιχειρήσει να τους βελτιώσει μέσω της κατάρτισης, είτε να τους μετακινήσει σε άλλη θέση εργασίας, είτε να τους απομακρύνει.

Αρχικά, ανατέθηκε στον υπεύθυνο του κάθε τμήματος(TBU, Costumer Experience, Banking) να δημιουργήσει μία λίστα με τα skills που χρειάζεται να έχουν οι εργαζόμενοι στο τμήμα τους και σε τι βαθμό χρειάζεται να τα έχουν, με βαθμολογία από 1 έως 5.

TBU Requirements											
Καλή χρήση της γλώσσας	Εργασιακή εμπειρία	Επιστημότητα	Υπομονή	Ευγένεια	Διαχείριση αντιρρήσεων	Διαπραγματευτική ικανότητα	Γνώσεις υπολογιστών	Διαχείριση παραπόνων	Αγγλικά		
4	3	3	5	5	5		5	3	5	3	

Customer Experience Requirements											
Γνώσεις γύρω από τα προϊόντα	Κατανόηση προβλήματος πελάτη	Ευγένεια	Υπομονή	Ενεργητική Ακρόαση	Χρήση φωνής	Αγγλικά	Γνώση υπολογιστών	Ευελιξία στα ωράρια εργασίας	Συνέπεια		
5		5	5	5	5	5	3	3	5	3	

Banking&Insurance Requirements											
Γνώση προϊόντων	Επιστημότητα	Υπομονή	Ευγένεια	Διαχείριση αντιρρήσεων	Διαπραγματευτική ικανότητα	Διαχείριση παραπόνων	Γνώσεις υπολογιστών	Πειθαρχία	Αγγλικά		
4	5	5	5	4		4	3	1	3	3	

Ύστερα από 1 εβδομάδα, ζητήθηκε από τους υπεύθυνους να βαθμολογήσουν τον κάθε εργαζόμενο για το κάθε skill, χωρίς όμως να έχουν την βαθμολογία που έχουν ήδη δώσει στο κάθε skill. Βαθμολογία δόθηκε από τον υπεύθυνο και για τα skills που δεν κρίθηκαν από αυτόν ως απαραίτητα για το τμήμα του, δηλαδή οι εργαζόμενοι βαθμολογήθηκαν για όλα τα skills των 3 τμημάτων, άσχετα αν χρειάζεται να τα διαθέτουν ή όχι.

	Requirements								
Εργαζόμενοι	Καλή χρήση της γλώσσας	Εργασιακή εμπειρία	Επισημότητα στο λόγο	Υπομονή	Ευγένεια	Διαχείριση αντιφρήσεων	Διαπραγματευτική ικανότητα	Γνώσεις υπολογιστών	
TBU 1	3	4	2	1	3	4	4	4	4
TBU 2	4	3	3	3	4	4	4	4	3
TBU 3	5	4	4	5	5	5	5	5	4
TBU 4	3	3	2	4	4	4	4	4	2
TBU 5	3	3	2	3	3	4	4	4	3
TBU 6	4	2	3	3	4	3	3	3	3
TBU 7	3	1	2	2	3	2	2	2	2
TBU 8	2	4	2	4	4	3	3	3	2
TBU 9	3	3	2	4	4	4	4	4	2
TBU 10	2	2	2	4	3	3	3	3	2
Costumer Experience 1	5	3	5	5	5	5	5	5	5
Costumer Experience 2	3	5	4	3	3	3	2	2	5
Costumer Experience 3	5	3	5	5	5	5	5	5	5
Costumer Experience 4	2	5	5	5	5	2	2	2	5
Costumer Experience 5	4	3	5	4	4	3	3	3	4
Costumer Experience 6	3	3	4	1	3	2	1	1	4
Costumer Experience 7	4	3	4	4	5	4	3	3	4
Costumer Experience 8	4	5	5	5	5	4	4	4	4
Costumer Experience 9	3	3	3	3	4	2	2	2	4
Costumer Experience 10	4	3	4	4	4	3	2	2	4
Banking 1	4	5	4	5	5	3	3	3	4
Banking 2	5	5	5	3	4	4	3	3	5

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αντικειμενική αξιολόγηση και σύγκριση, δόθηκαν βαρύτητες στο κάθε skill αναλόγως με τη θέση. Τέλος, βγήκε η οριστική βαθμολογία του κάθε ατόμου στην κάθε θέση και στα τρία τμήματα, ως % ποσοστό κάλυψης των προσόντων της θέσης. Χρησιμοποιήσαμε δύο μεθόδους για τον υπολογισμό της βαθμολογίας του κάθε agent. Σύμφωνα με την πρώτη μέθοδο, αθροίζονται τα ποσοστά που δόθηκαν σε κάθε skill ως συντελεστές βαρύτητας, μόνο όμως σε περίπτωση που η βαθμολογία του agent σε ένα skill είναι ίση ή μεγαλύτερη με την αντίστοιχη που έδωσε ο προϊστάμενος του τμήματος. Στη δεύτερη μέθοδο, αθροίζουμε τα γινόμενα των βαθμολογιών των agents σε κάθε skill επί τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας που το συνοδεύει. Στον τύπο υπολογίζονται οι βαθμολογίες σε όλα τα skill ακόμα και σε αυτά που οι agents δεν έπιασαν τον απαιτούμενο, από τους προϊστάμενους των τμημάτων, βαθμό. Στο τέλος για να μετατρέψουμε το αποτέλεσμα μας σε ποσοστό, διαιρούμε με το 5 που είναι η μέγιστη δυνατή βαθμολογία που μπορεί να λάβει ένας agent σε κάποιο skill. Τα άτομα που συγκέντρωσαν ποσοστό μεγαλύτερο του 80% σε κάποια συγκεκριμένη θέση, θεωρούνται ικανά να καλύψουν τη θέση αυτή. Είναι πιθανό βέβαια να χρειαστεί κάποια εκπαίδευση on the job για να είναι τα άτομα έτοιμα να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα. Εμείς προτιμήσαμε τη δεύτερη μέθοδο για την κατασκευή του multi-tasking matrix, γιατί οι βαθμολογίες που λάβαμε από την πρώτη μέθοδο ήταν ιδιαίτερα χαμηλές,

με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός agents οι οποίοι να μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικά στα άλλα τμήματα.

Εργαζόμενοι	Μέθοδος Α			Μέθοδος Β		
	Σύνολο TBU	Σύνολο CE	Σύνολο B	Σύνολο TBU	Σύνολο CE	Σύνολο B
TBU 1	26,00%	17,00%	51,78%	65,98%	60,35%	62,42%
TBU 2	27,63%	25,50%	51,78%	72,15%	69,28%	72,39%
TBU 3	73,13%	46,75%	66,03%	85,80%	78,63%	84,65%
TBU 4	8,13%	8,50%	32,78%	66,63%	63,33%	68,21%
TBU 5	16,25%	27,63%	47,03%	66,63%	65,45%	68,59%
TBU 6	14,63%	25,50%	11,40%	61,10%	58,23%	62,42%
TBU 7	13,00%	21,25%	11,40%	48,75%	52,70%	48,07%
TBU 8	3,25%	8,50%	18,53%	57,20%	53,55%	59,66%
TBU 9	24,38%	8,50%	39,90%	68,58%	65,03%	70,11%
TBU 10	0,00%	8,50%	11,40%	49,40%	51,00%	52,54%
Costumer Experience 1	95,88%	91,38%	99,28%	97,50%	96,48%	99,28%
Costumer Experience 2	29,25%	34,00%	32,78%	68,25%	68,00%	70,68%
Costumer Experience 3	91,00%	87,13%	99,28%	94,90%	93,08%	98,33%
Costumer Experience 4	53,63%	74,38%	73,15%	71,18%	85,43%	83,03%
Costumer Experience 5	50,38%	40,38%	49,40%	76,38%	82,88%	78,57%
Costumer Experience 6	19,50%	14,88%	17,58%	45,83%	44,20%	49,69%
Costumer Experience 7	42,25%	36,13%	35,15%	74,43%	74,38%	71,92%
Costumer Experience 8	60,13%	61,63%	87,40%	85,48%	84,58%	89,02%
Costumer Experience 9	29,25%	34,00%	17,58%	60,78%	63,33%	60,61%
Costumer Experience 10	45,50%	40,38%	49,40%	71,83%	74,80%	76,00%
Banking 1	66,63%	87,13%	58,90%	80,93%	84,58%	80,85%

Ας δούμε όμως τα βήματα δημιουργίας του multi-tasking matrix:

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα του συγκεντρωτικού πίνακα, επιλέξαμε από τα τμήματα TBU και Costumer Experience 4 συνολικά εργαζόμενους ως backup των άλλων δύο τμημάτων(2 στο καθένα), ενώ από το τμήμα Banking, εξαιτίας του μικρού αριθμού εργαζομένων, επιλέξαμε 2 συνολικά εργαζόμενους(1 στο καθένα). Η διαδικασία επιλογής που θεωρήσαμε ήταν οι εξής: Αρχικά αποκλείσαμε από την επιλογή τους τρεις καλύτερους του κάθε τμήματος(από το τμήμα Banking τους 2 καλύτερους), γιατί θέλαμε να διαφυλάξουμε ότι το κάθε τμήμα δε θα χάσει τα αστέρια του. Στη συνέχεια αποκλείσαμε και τους τρεις χειρότερους κάθε τμήματος(από το τμήμα Banking τον 1 χειρότερο), για να διασφαλιστεί ότι οι backup εργαζόμενοι θα μπορούν να ανταποκριθούν επαρκώς στις νέες θέσεις εργασίας. Έπειτα αφαιρέσαμε το ποσοστό επιτυχίας των εργαζομένων στα τμήματα τους από το αντίστοιχο ποσοστό επιτυχίας στα άλλα δύο τμήματα και τέλος αφαιρέσαμε

και προσθέσαμε τις δύο αυτές διαφορές. Τέλος συγκρίναμε τις τελικές διαφορές και τα τελικά αθροίσματα για τον κάθε εργαζόμενο. Τα τελικά αθροίσματα δείχνουν κατά πόσο είναι συμφέρουσα ή όχι η μετακίνηση του εργαζόμενου σε άλλο τμήμα της εταιρείας, ενώ οι τελικές διαφορές δείχνουν σε ποιο τμήμα είναι περισσότερο συμφέρουσα η μετακίνηση.

Εργαζόμενοι	Μέθοδος Α			Μέθοδος Β								Άθροισμα
	Σύνολο TBU	Σύνολο CE	Σύνολο B	Σύνολο TBU	Σύνολο CE	Σύνολο B						
TBU 1	26,00%	17,00%	51,78%	65,98%	60,35%	62,42%	CE	5	-5,63%	-3,56%	2,07%	-9,19%
TBU 2	27,63%	25,50%	51,78%	72,15%	69,28%	72,39%		2				
TBU 3	73,13%	46,75%	66,03%	85,80%	78,63%	84,65%		1				
TBU 4	8,13%	8,50%	32,78%	66,63%	63,33%	68,21%	B		-3,30%	1,59%	4,89%	-1,71%
TBU 5	16,25%	27,63%	47,03%	66,63%	65,45%	68,59%	CE		-1,17%	1,97%	3,14%	0,79%
TBU 6	14,63%	25,50%	11,40%	61,10%	58,23%	62,42%	B		-2,87%	1,32%	4,19%	-1,56%
TBU 7	13,00%	21,25%	11,40%	48,75%	52,70%	48,07%		10				
TBU 8	3,25%	8,50%	18,53%	57,20%	53,55%	59,66%		8				
TBU 9	24,38%	8,50%	39,90%	68,58%	65,03%	70,11%		3				
TBU 10	0,00%	8,50%	11,40%	49,40%	51,00%	52,54%		9				
									TBU-CE	B-CE	B-TBU	Άθροισμα
Customer Experience 1	95,88%	91,38%	99,28%	97,50%	96,48%	99,28%		1				
Customer Experience 2	29,25%	34,00%	32,78%	68,25%	68,00%	70,68%		8				
Customer Experience 3	91,00%	87,13%	99,28%	94,90%	93,08%	98,33%		2				
Customer Experience 4	53,63%	74,38%	73,15%	71,18%	85,43%	83,03%		3				
Customer Experience 5	50,38%	40,38%	49,40%	76,38%	82,88%	78,57%	TBU		-6,50%	-4,31%	2,19%	-10,81%
Customer Experience 6	19,50%	14,88%	17,58%	45,83%	44,20%	49,69%		10				
Customer Experience 7	42,25%	36,13%	35,15%	74,43%	74,38%	71,92%	TBU		0,05%	-2,46%	-2,51%	-2,41%
Customer Experience 8	60,13%	61,63%	87,40%	85,48%	84,58%	89,02%	B		0,90%	4,44%	3,54%	5,34%
Customer Experience 9	29,25%	34,00%	17,58%	60,78%	63,33%	60,61%		9				
Customer Experience 10	45,50%	40,38%	49,40%	71,83%	74,80%	76,00%	B		-2,97%	1,20%	4,18%	-1,77%
									TBU-B	CE-B	CE-TBU	Άθροισμα
Banking 1	66,63%	87,13%	58,90%	80,93%	84,58%	80,85%	CE		0,08%	3,73%	3,65%	3,81%
Banking 2	50,38%	57,38%	73,15%	84,18%	84,15%	84,55%	TBU		-0,37%	-0,40%	-0,02%	-0,77%
Banking 3	69,88%	82,88%	85,03%	85,15%	85,85%	90,06%		2				
Banking 4	48,75%	48,88%	70,78%	75,73%	73,95%	79,61%		5				
Banking 5	69,88%	91,38%	99,28%	90,35%	93,08%	92,91%		1				

Με βάση τα αποτελέσματα της μεθόδου Β, βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι TBU 3, TBU 2 και TBU 9 με ποσοστά κάλυψης 85,80%, 72,15% και 68,58% είναι τα "αστέρια" του τμήματος, δηλαδή οι agents με τα περισσότερα προσόντα για το τμήμα TBU. Από την άλλη πλευρά, οι TBU 8, TBU 10 και TBU 7 συγκεντρώνουν τα χαμηλότερα ποσοστά, 57,20%, 49,40% και 48,75% αντίστοιχα. Αυτούς τους έξι agents, όπως αναφέραμε και προηγουμένως δε θα τους συμπεριλάβουμε στο πρόγραμμα των backupers. Για τους υπόλοιπους τέσσερις, αφού υπολογίσουμε τις διαφορές των ποσοστών κάλυψης CE-TBU και B-TBU, τις οποίες στη συνέχεια προσθέτουμε και αφαιρούμε, παρατηρούμε τα εξής:

- Ο TBU 1 από τους τέσσερις agents συμφέρει λιγότερο να χρησιμοποιηθεί ως backup αφού συγκεντρώνει το ελάχιστο άθροισμα(-9,19%). Επειδή έχει και τη μικρότερη διαφορά B-CE από τους υπόλοιπους(2,07%), θα τον βάλουμε ως backup στο τμήμα Costumer Experience. **Άρα ο TBU 1 θα χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα Costumer Experience.**
- Ο TBU 4 έχει τη μεγαλύτερη διαφορά B-CE συγκριτικά με τους υπόλοιπους agents(4,89%), επομένως συμφέρει να χρησιμοποιηθεί στο τμήμα Banking. **Άρα ο TBU 4 θα χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα Banking.**
- Ο TBU 5 διαθέτει το μεγαλύτερο άθροισμα σε σχέση με τους υπόλοιπους agents(0,79%), συνεπώς είναι ο πιο κατάλληλος για backup. Επειδή έχει όμως μικρότερη διαφορά B-CE από τον TBU 6(3,14%<4,19%) θα τοποθετηθεί ως backup στο Costumer Experience. **Άρα ο TBU 5 θα χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα Costumer Experience.**
- Αντίστοιχα ο TBU 6 επειδή έχει μεγαλύτερη διαφορά B-CE από τον TBU5 (4,19%>3,14%) θα μπει στο τμήμα Banking. **Άρα ο TBU 6 θα χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα Banking.**

Ιδανικά θα συνέφερε να χρησιμοποιηθούν και οι 4 agents στο τμήμα Banking μιας και σε αυτό συγκεντρώνουν υψηλότερα ποσοστά συγκριτικά με το Costumer Experience. Κάτι τέτοιο βέβαια δε θα ήταν καθόλου πρακτικό.

Με την ίδια λογική εργαζόμαστε και για το τμήμα Costumer Experience. Οι εργαζόμενοι CE 1, CE 3 και CE 4 με ποσοστά κάλυψης 96,48%, 93,08% και 85,43% είναι οι agents με τα περισσότερα προσόντα για το τμήμα Costumer Experience. Από την άλλη πλευρά, οι CE 2, CE 9 και CE 6 συγκεντρώνουν τα χαμηλότερα ποσοστά, 68,00%, 63,33% και 44,20% αντίστοιχα. Αυτούς τους έξι agents δε θα τους συμπεριλάβουμε στο πρόγραμμα των backupers. Για τους υπόλοιπους τέσσερις, ισχύουν τα εξής:

- Ο CE 10 έχει τη μεγαλύτερη διαφορά B-TBU(4,18%), οπότε συμφέρει περισσότερο η μετακίνηση του στο τμήμα Banking. **Άρα ο CE 10 θα χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα Banking.**
- Ο CE 7 συγκεντρώνει την ελάχιστη διαφορά B-TBU(-2,51%) και άρα είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα TBU. **Άρα ο CE 7 θα χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα TBU.**
- Ο CE 5 από τους τέσσερις agents συμφέρει λιγότερο να χρησιμοποιηθεί ως backup αφού συγκεντρώνει το ελάχιστο άθροισμα(-10,81%).Επειδή η διαφορά B-TBU σε αυτόν είναι μικρότερη από ότι στον CE 8(2,19%<3,54%), θα τοποθετηθεί στο τμήμα TBU. **Άρα ο CE 5 θα χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα TBU.**
- Τέλος, ο CE 8 θα πάει στο τμήμα Banking, αφού έχει τη δεύτερη μεγαλύτερη διαφορά B-TBU(3,54%). **Άρα ο CE 8 θα χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα Banking.**

Ιδανικά, θα έπρεπε μόνο ο CE 7 να χρησιμοποιηθεί ως backuper στο τμήμα TBU και οι υπόλοιποι τρεις agents στο Banking, επειδή ο CE 7 είναι ο μόνος agent εκ των 4 που τα προσόντα του είναι περισσότερο κατάλληλα για το TBU από ότι για το Banking.

Όσον αφορά το τμήμα Banking, οι εργαζόμενοι B1 και B3 με ποσοστά κάλυψης 92,91% και 90,06% αντίστοιχα είναι οι agents με τα μεγαλύτερα ποσοστά για το τμήμα Banking. Από την άλλη πλευρά ο B4 συγκεντρώνει το χαμηλότερο ποσοστό 79,61%. Αυτούς τους τρεις agents δε θα τους συμπεριλάβουμε στο πρόγραμμα των backupers. Για τους υπόλοιπους δύο, ισχύουν τα εξής:

- Ο B1 έχει τόσο τη μεγαλύτερη διαφορά CE-TBU(3,65%) όσο και το μεγαλύτερο άθροισμα(3,81%), επομένως είναι ο πιο κατάλληλος για backuper και συμφέρει περισσότερο η μετακίνηση του στο τμήμα Costumer Experience. **Άρα ο B1 θα χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα Costumer Experience.**
- Ο B2 συγκεντρώνει τόσο την ελάχιστη διαφορά CE-TBU(-0,02%) όσο και το ελάχιστο άθροισμα(-0,77%), επομένως είναι ο λιγότερο κατάλληλος για backuper και συμφέρει περισσότερο η μετακίνηση του στο τμήμα TBU. **Άρα ο B2 θα χρησιμοποιηθεί ως backup στο τμήμα TBU.**

Παρατηρούμε ότι στην περίπτωση αυτή η ιδανική κατάσταση συμπίπτει με την πραγματικότητα, αφού ο B1 διαθέτει μεγαλύτερο ποσοστό στο Costumer Experience, ενώ ο B2 στο TBU.

Παρατηρώντας λοιπόν τα αποτελέσματα του συγκεντρωτικού πίνακα συμπεραίνουμε τα εξής:

1. Από το TBU, επιλέγονται οι εργαζόμενοι TBU 1 και TBU 5 ως backupers για το τμήμα Costumer Experience και οι εργαζόμενοι TBU 4 και TBU 6 για το τμήμα Banking.
2. Από το Costumer Experience, επιλέγονται οι εργαζόμενοι Costumer Experience 5 και Costumer Experience 7 ως backupers για το τμήμα TBU και οι εργαζόμενοι Costumer Experience 8 και Costumer Experience 10 για το τμήμα Banking.
3. Από το Banking, επιλέγονται ο εργαζόμενος Banking 2 ως backuper για το τμήμα TBU και ο εργαζόμενος Banking 1 για το τμήμα Costumer Experience.

11.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ MULTI-TASKING

Η διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε να αξιοποιήσει το εργαλείο που της προτείναμε, χρησιμοποιώντας ως backupers τους εξής agents:

1. **Banking 2, CE 5** για το TBU
2. **Banking 1, TBU 5** για το Costumer Experience

3. CE 8 για το Banking

Αποφασίστηκε η χρήση του multi-tasking matrix να ξεκινήσει το μήνα Δεκέμβριο, όπου παρατηρείται μεγαλύτερος φόρτος εργασίας λόγω των εορτών. Επίσης, από ανάλυση που έγινε στην εταιρεία εντοπίστηκε ότι το μήνα αυτό εντοπίζονται οι περισσότερες απουσίες εργαζομένων. Άρα λοιπόν επικοινωνώντας με τη διοίκηση της εταιρείας, λάβαμε τα ακόλουθα στοιχεία σχετικά με την αξιοποίηση των backupers το μήνα Δεκέμβριο:

- CE 5: 2 μέρες στις 22 εργάσιμες (**Ποσοστό: 9,09%**)
- Banking 2: 6 μέρες στις 22 εργάσιμες (**Ποσοστό: 27,27%**)
- TBU 5: 0 μέρες στις 22 εργάσιμες (**Ποσοστό: 0%**)
- Banking 1: 2 μέρες στις 22 εργάσιμες (**Ποσοστό: 9,09%**)
- CE 8: 7 μέρες στις 22 εργάσιμες (**Ποσοστό: 31,82%**)
- **Μέση αξιοποίηση backupers: 15,45%**

Ερχόμενοι σε επαφή με τους προϊστάμενους των τμημάτων, ενημερωθήκαμε για την απόδοση των backupers. Όπως μας ανέφεραν, η απόδοση τους ήταν σε πολύ καλά επίπεδα, ενώ πολλές φορές απέδιδαν καλύτερα από τους agents που καλούνταν να αντικαταστήσουν. Στην περίπτωση μάλιστα του CE 8 υπάρχουν σκέψεις μονιμοποίησης του στο τμήμα Banking. Μπορούμε, επομένως, να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι το multi-tasking matrix εφαρμόστηκε επιτυχώς στην εταιρεία.

12. Ωράρια εργασίας

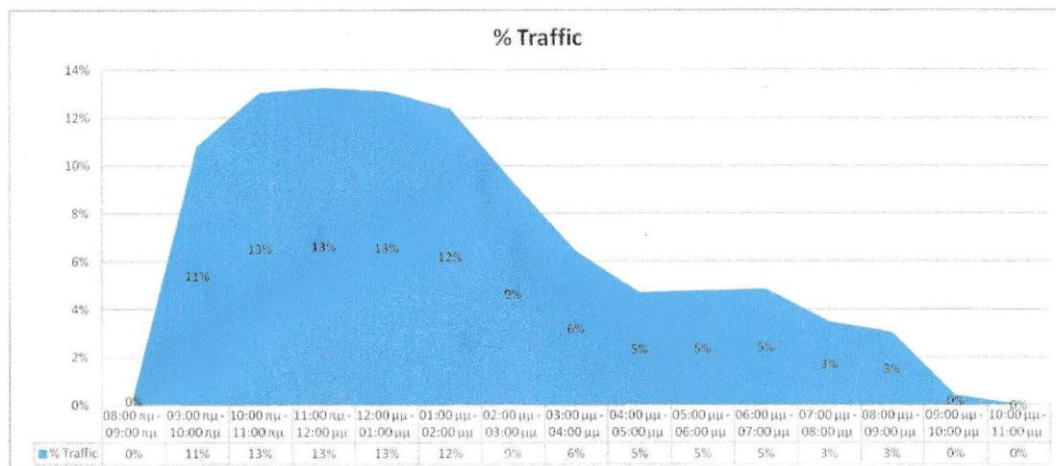
12.1 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ CQS ΓΙΑ ΩΡΑΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το πρόγραμμα εργασίας βγαίνει στις αρχές του μήνα και σε αυτό περιλαμβάνονται ώρες απουσίας, ώρες εργασίας και υπολογισμός αποτελέσματος. Στις γιορτές καταστρώνεται πλάνο αντικαταστάσεων των εργαζομένων που θα απουσιάσουν λόγω αδειών, ενώ το Φλεβάρη καταστρώνεται gap analysis για κάλυψη κενών λόγω ασθενειών. Στην κατανομή των βαρδιών λαμβάνονται υπόψη πληθώρα παραγόντων, όπως ο φόρτος εργασίας, οι προτιμήσεις των ίδιων των εργαζομένων και η απόδοση τους. Για παράδειγμα, από ανάλυση που έγινε προέκυψε ότι το 2-ωρο 16:00-18:00 είναι εμφανώς παραγωγικότερο από το αντίστοιχο 10:00-12:00. Αποτέλεσμα αυτού, ήταν η αλλαγή της βάρδιας από 10:00-16:00 σε 12:00-18:00.

Το τυπικό ωράριο εργασίας όσον αφορά τις εξερχόμενες κλήσεις είναι 09:00-18:00, όπου σε περίπτωση υπερωρίας κρατάει μέχρι τις 19:00. Οι απογευματινές βάρδιες είναι 15:00-21:00, ενώ το peak της εργασίας όπου απασχολείται ο κύριος όγκος εργαζομένων είναι το διάστημα 12:00-16:00. Όσον αφορά τις εισερχόμενες κλήσεις, το τυπικό ωράριο εργασίας είναι 08:00-24:00, με το peak της εργασίας να παρατηρείται στο διάστημα 11:00-13:00 και 18:00-20:00. Χαρακτηριστικά παραθέτουμε διάγραμμα που δείχνει το ποσοστό των κλήσεων που πραγματοποιήθηκαν ανά ώρα μέσα στην ημέρα. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε και από το διάγραμμα ο κύριος όγκος των κλήσεων πραγματοποιείται κατά το χρονικό διάστημα 10:00-14:00, κατά το οποίο πραγματοποιείται το 51% του συνολικού αριθμού των κλήσεων μέσα στην ημέρα.

Σκανίκα Μαρία

From: Γαβριελάτου Ελευθερία
Sent: Τρίτη, 6 Οκτωβρίου 2015 1:25 μμ
To: Σκανίκα Μαρία
Cc: Μπαρκονίκου Πηνελόπη
Subject: % traffic per hour



Αφορά Σεπτέμβριο 2015 και δεν περιλαμβάνει όλα τα project IB

1

Η κάθε βάρδια μόλις τελιώσει κάνει τις απαραίτητες προετοιμασίες για την επόμενη βάρδια που ακολουθεί. Φιλοσοφία της εταιρείας είναι η εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί μέσα στο καθορισμένο ωράριο εργασίας, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι υπερωρίες που ανεβάζουν τις δαπάνες της επιχείρησης. Υπεύθυνη για τον καθορισμό του ωραρίου εργασίας είναι η διοίκηση της εταιρείας, η οποία λαμβάνει υπόψη παραγωγικούς δείκτες.

Στην εταιρεία υπάρχει μεγάλη ευελιξία στα θέματα ωραρίου σε συγκεκριμένες ομάδες, όπως οι μητέρες με παιδιά και οι φοιτητές. Οι συγκεκριμένες ομάδες δουλεύουν συνήθως 4-ωρα, ενώ 6-ωρα δουλεύουν όσοι έχουν και δεύτερη δουλειά ή εκείνοι που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις. Εννοείται ότι οι ατομικοί στόχοι που τίθενται στους εργαζόμενους αλλάζουν ανάλογα με το αν αυτοί είναι 6-ωρίτες ή 8-ωρίτες. Στη CQS το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων είναι 6-ωροι. Επίσης, η εταιρεία προσπαθεί να διευκολύνει τους εργαζόμενους στην ικανοποίηση οικογενειακών ζητημάτων, μειώνοντας το ωράριο εργασίας τους από 8-ωρο σε 7-ωρο. Χαρακτηριστικά, όλα αυτά τα χρόνια λειτουργίας δεν έχει παρατηρηθεί περίπτωση που η εταιρεία δεν έχει ανταποκριθεί σε αιτήσεις αλλαγής ωραρίου από τους εργαζόμενους.

12.2 PROJECTS ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ CQS

Η εταιρεία το μήνα Σεπτέμβριο ασχολήθηκε με τέσσερα projects. Τα δύο εξ αυτών αφορούσαν inbound κλήσεις(Retail, Business) και τα άλλα δύο outbound κλήσεις(Retail 1, Retail 2). Ζητήσαμε ως πρώτο βήμα από την εταιρεία να λάβουμε στοιχεία για τον αριθμό των κλήσεων που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια των εν λόγω projects, την κατανομή τους ανά ημέρα και ώρα και τους πρότυπους χρόνους που αντιστοιχούν ανά κλήση σε κάθε project:

Inbound Retail

Τύπος κλήσεων	Inbound																	
Project	Retail 1																	
Ανθρωπολεπτά/εργαζόμενο	60																	
Ανθρωπολεπτά/κλήση	4,70																	
Σύνολο κλήσεων	3571																	
		Αριθμός κλήσεων																
Ώρες	1-Σεπ	2-Σεπ	3-Σεπ	4-Σεπ	5-Σεπ	6-Σεπ	7-Σεπ	8-Σεπ	9-Σεπ	10-Σεπ	11-Σεπ	12-Σεπ	13-Σεπ	14-Σεπ	15-Σεπ	16-Σεπ	17-Σεπ	18-Σεπ
08:00-09:00	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0
09:00-10:00	21	18	22	24	-	-	20	20	18	15	21	-	-	15	17	16	18	15
10:00-11:00	26	18	18	13	-	-	32	22	31	9	10	-	-	31	13	23	22	21
11:00-12:00	30	15	21	27	-	-	51	29	24	26	9	-	-	20	32	17	10	12
12:00-13:00	24	19	25	24	-	-	31	11	20	13	16	-	-	22	26	18	26	13
13:00-14:00	13	20	25	37	-	-	36	19	18	19	21	-	-	23	15	17	17	18
14:00-15:00	12	10	14	15	-	-	29	7	9	9	18	-	-	25	19	15	12	15
15:00-16:00	10	5	7	11	-	-	8	12	15	5	10	-	-	14	13	13	9	8
16:00-17:00	9	5	5	9	-	-	9	6	6	8	9	-	-	9	5	16	5	6
17:00-18:00	11	9	6	7	-	-	9	9	5	9	5	-	-	8	7	15	6	3
18:00-19:00	13	3	10	7	-	-	13	4	9	4	7	-	-	9	14	10	13	5
19:00-20:00	5	3	11	10	-	-	8	5	11	2	5	-	-	8	7	2	5	5
20:00-21:00	14	6	3	6	-	-	3	5	8	3	2	-	-	5	9	5	3	4
Σύνολο ημέρας	188	131	167	190	0	0	249	149	174	122	133	0	0	189	177	167	146	1

Inbound Business

Τύπος κλήσεων	Inbound																	
Project	Business																	
Ανθρωπολεπτά/εργαζόμενο	60																	
Ανθρωπολεπτά/κλήση	2,55																	
Σύνολο κλήσεων	1746																	
	Αριθμός κλήσεων																	
Ώρες	1-Σεπ	2-Σεπ	3-Σεπ	4-Σεπ	5-Σεπ	6-Σεπ	7-Σεπ	8-Σεπ	9-Σεπ	10-Σεπ	11-Σεπ	12-Σεπ	13-Σεπ	14-Σεπ	15-Σεπ	16-Σεπ	17-Σεπ	18-Σεπ
08:00-09:00	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0
09:00-10:00	10	14	8	11	-	-	10	6	3	6	7	-	-	5	4	5	7	6
10:00-11:00	20	9	5	13	-	-	1	6	9	3	8	-	-	10	11	14	2	7
11:00-12:00	23	12	9	7	-	-	10	6	6	10	9	-	-	14	9	20	7	7
12:00-13:00	10	10	12	13	-	-	6	6	6	17	12	-	-	12	16	12	9	8
13:00-14:00	8	19	11	6	-	-	11	6	12	10	11	-	-	13	13	11	8	3
14:00-15:00	8	9	8	11	-	-	8	8	5	7	4	-	-	8	8	4	5	4
15:00-16:00	2	8	6	6	-	-	11	9	5	7	5	-	-	6	4	4	6	5
16:00-17:00	8	3	3	0	-	-	5	4	1	6	3	-	-	3	6	2	3	4
17:00-18:00	5	3	6	6	-	-	3	5	5	10	0	-	-	3	1	2	2	5
18:00-19:00	3	3	4	5	-	-	5	16	4	0	1	-	-	3	4	4	1	2
19:00-20:00	3	2	2	2	-	-	0	7	12	2	3	-	-	7	3	6	4	0
20:00-21:00	5	3	4	2	-	-	1	3	0	0	6	-	-	4	3	0	3	2
Σύνολο ημέρας	105	95	78	82	0	0	71	82	68	78	69	0	0	88	82	84	57	

Outbound Retail 1

Outbound Retail 2

Τύπος κλήσεων	Outbound																	
Project	Retail 1																	
Ανθρωπολεπτά/εργαζόμενο	60,00																	
Ανθρωπολεπτά/κλήση	0,57																	
Εργάσιμες μέρες ανά μήνα	22																	
Σύνολο κλήσεων	332.395																	

Ώρες	Κλήσεις ανά ώρα	Ποσοστό	Ανθρωποημέρες	1-Σεπ	2-Σεπ	3-Σεπ	4-Σεπ	5-Σεπ	6-Σεπ	7-Σεπ	8-Σεπ	9-Σεπ	10-Σεπ	11-Σεπ	12-Σεπ
08:00-09:00	34	0,0%	0,0	0	0	6	0	-	-	0	1	1	0	6	0
09:00-10:00	41.840	12,6%	31,7	863	1413	1587	1120	-	-	3154	1270	774	1291	1106	0
10:00-11:00	49.731	15,0%	37,7	1306	1411	1365	983	-	-	2593	1354	1488	1503	1679	1066
11:00-12:00	40.809	12,3%	30,9	1191	905	1194	1144	-	-	1956	1223	1298	1033	1389	796
12:00-13:00	42.456	12,8%	32,2	1043	1022	1160	1944	-	-	2162	1439	1724	1475	1552	671
13:00-14:00	42.624	12,8%	32,3	759	765	1206	2970	-	-	1254	1465	1711	1258	1405	752
14:00-15:00	45.031	13,5%	34,1	738	1016	1485	1436	-	-	1258	1359	1523	1029	1450	34
15:00-16:00	33.562	10,1%	25,4	502	448	719	847	-	-	746	743	1138	1196	1825	0
16:00-17:00	26.924	8,1%	20,4	690	579	571	787	-	-	629	579	1389	1035	1565	0
17:00-18:00	8.939	2,7%	6,8	13	38	26	10	-	-	37	12	557	413	680	0
18:00-19:00	445	0,1%	0,3	0	0	0	0	-	-	0	0	4	8	53	0
19:00-20:00	0	0,0%	0,0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0
20:00-21:00	0	0,0%	0,0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0
Σύνολο κλήσεων ημέρας	332.395			7.105	7.597	9.319	11.241	-	-	13.789	9.445	11.607	10.241	12.710	3.319

Τύπος κλήσεων	Outbound																		
Project	Retail 2																		
Ανθρωπολεπτά/εργαζόμενο	60,00																		
Ανθρωπολεπτά/κλήση	0,52																		
Σύνολο κλήσεων	457.135																		
		22																	
					156	261	189	200			162	153	110	92	87				
Ώρες	Κλήσεις ανά ώρα	Ποσοστό	Ανθρωποημέρες	1-Σεπ	2-Σεπ	3-Σεπ	4-Σεπ	5-Σεπ	6-Σεπ	7-Σεπ	8-Σεπ	9-Σεπ	10-Σεπ	11-Σεπ	12-Σεπ	13-Σεπ			
08:00-09:00	30	0,0%	0,0	0	0	1	1	-	-	2	2	2	0	1	-	-			
09:00-10:00	39.037	8,5%	29,57	1374	1919	4759	1627	-	-	1442	1123	1459	1004	1080	-	-			
10:00-11:00	56.454	12,3%	42,77	1632	4411	3569	3169	-	-	1382	1428	1450	1290	1405	-	-			
11:00-12:00	54.500	11,9%	41,29	1930	2960	2583	3089	-	-	2254	1711	2862	1299	957	-	-			
12:00-13:00	57.144	12,5%	43,29	2274	4828	2276	3530	-	-	4040	1876	1428	1233	1332	-	-			
13:00-14:00	58.577	12,8%	44,38	2886	4422	1825	3130	-	-	3778	1721	1729	1310	1154	-	-			
14:00-15:00	69.732	15,3%	52,83	2630	4275	2920	3639	-	-	2321	4351	1330	1558	1182	-	-			
15:00-16:00	56.079	12,3%	42,48	1895	3622	1931	2437	-	-	1808	2380	997	1255	1256	-	-			
16:00-17:00	43.205	9,5%	32,73	2061	2496	1324	1811	-	-	1300	1971	1004	1190	1095	-	-			
17:00-18:00	21.938	4,8%	16,62	1433	1284	715	817	-	-	493	1223	559	527	603	-	-			
18:00-19:00	294	0,1%	0,22	17	40	8	8	-	-	8	22	7	7	4	-	-			
19:00-20:00	145	0,0%	0,11	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	-	-			
20:00-21:00	0	0,0%	0,0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	-	-			
Σύνολο κλήσεων ημέρας	457.135			18.132	30.257	21.911	23.258	0	0	18.828	17.808	12.827	10.673	10.069	0	0			

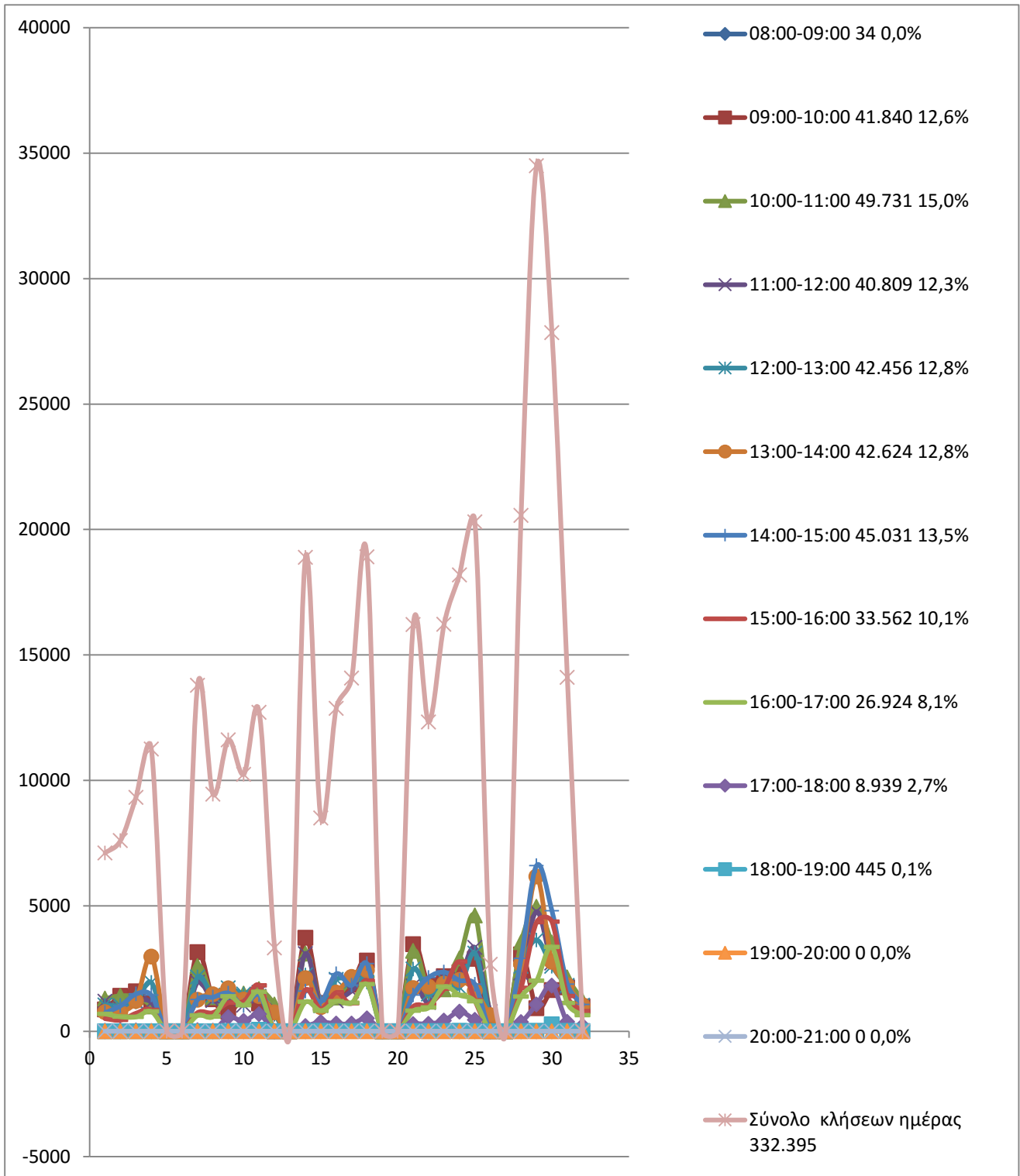
Αφού λάβαμε τα παραπάνω δεδομένα αποφασίσαμε να ασχοληθούμε αποκλειστικά με τα projects outbound κλήσεων, επειδή όπως φαίνεται παραπάνω ο αριθμός των inbound κλήσεων είναι πολύ μικρός συγκριτικά με τις outbound.

12.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ OUTBOUND ΚΛΗΣΕΩΝ

Στη συνέχεια θα προβούμε σε στατιστική ανάλυση και διεξαγωγή συμπερασμάτων για τις outbound κλήσεις που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια των projects Retail 1 και Retail 2 από 1 έως 30 Σεπτεμβρίου.

Πρώτα θα παραθέσουμε και θα σχολιάσουμε δύο συγκεντρωτικά διαγράμματα, στα οποία απεικονίζονται οι εξερχόμενες κλήσεις που πραγματοποιήθηκαν από την εταιρεία για κάθε project ανά ώρα και συνολικά.

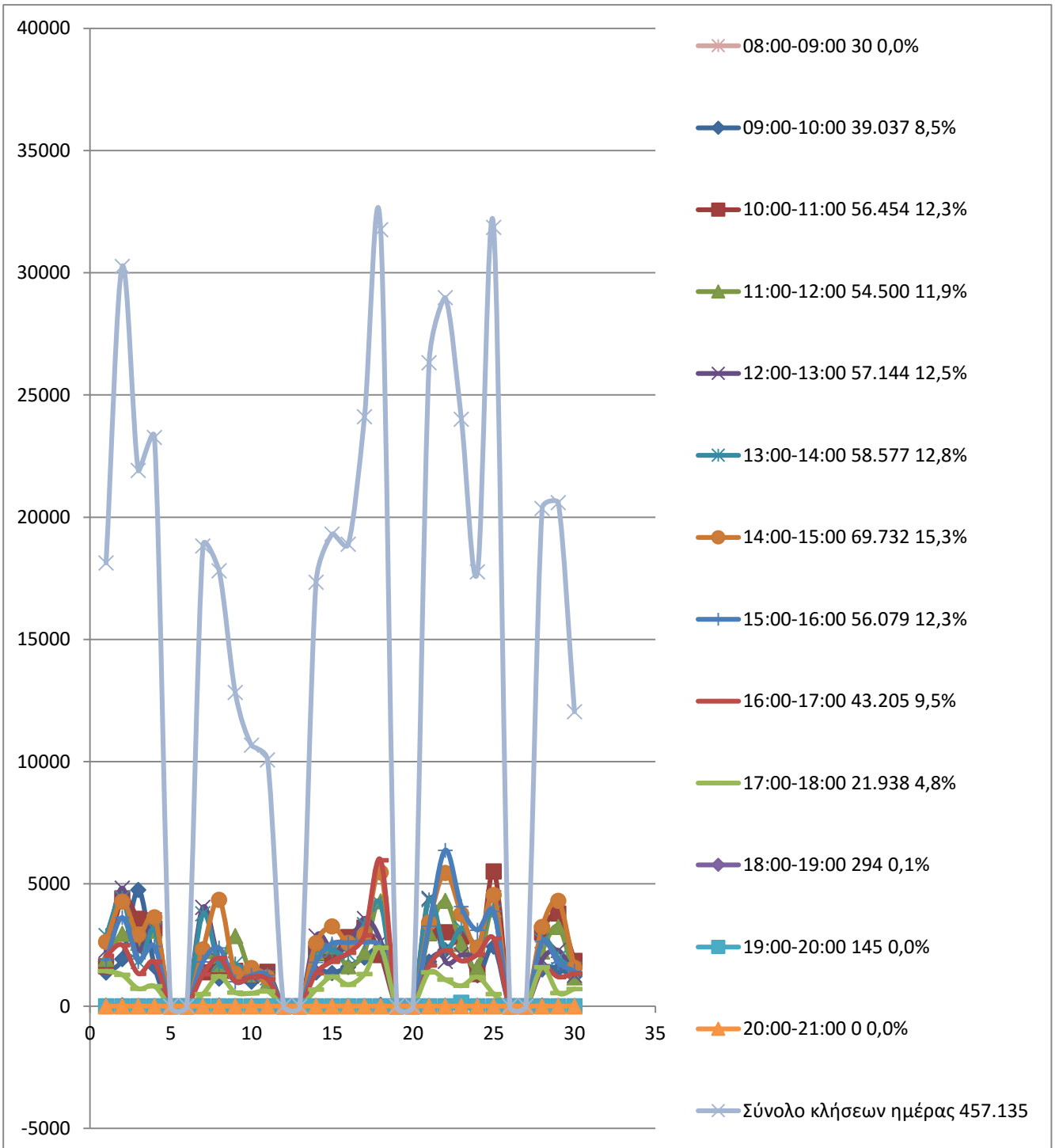
Retail 1



Παρατηρώντας το παραπάνω διάγραμμα, μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής συμπεράσματα:

- Ο αριθμός των κλήσεων που πραγματοποιούνται το Σάββατο και την Κυριακή είναι ελάχιστος ή ακόμα και μηδενικός.
- Στα διαστήματα 08:00-09:00 και 18:00-21:00 πραγματοποιούνται ελάχιστες ή και καθόλου κλήσεις.
- Οι περίοδοι μέσα στην ημέρα όπου γίνονται οι περισσότερες κλήσεις και συνεπώς παρατηρείται ο μέγιστος φόρτος εργασίας είναι 09:00-15:00. Αυτό σημαίνει ότι ο κύριος όγκος των εργαζομένων θα πρέπει να απασχολείται μέσα σε αυτό το διάστημα.
- Ο μέγιστος αριθμός κλήσεων παρατηρείται την Τρίτη 29 Σεπτεμβρίου. Η απότομη αυτή άνοδος που παρατηρείται τη συγκεκριμένη ημέρα, ενδεχομένως οφείλεται στο γεγονός ότι, επειδή είναι η προτελευταία ημέρα του μήνα, οι agents δουλεύουν πιο εντατικά προκειμένου να πετύχουν τους στόχους που τέθηκαν στην αρχή του project.
- Γενικά παρατηρούμε ότι ο φόρτος εργασίας αυξάνεται σταδιακά από εβδομάδα σε εβδομάδα. Ενώ λοιπόν τις πρώτες δύο εβδομάδες οι outbound κλήσεις δεν ξεπέρασαν καμία μέρα τις 1500, την 3^η εβδομάδα και πιο συγκεκριμένα τη Δευτέρα 14 Σεπτεμβρίου και την Παρασκευή 18 Σεπτεμβρίου, οι κλήσεις πλησίασαν τις 20000. Την 4^η εβδομάδα είχαμε επιπλέον αύξηση του φόρτου εργασίας, όπου την Παρασκευή 25 Σεπτεμβρίου οι κλήσεις ξεπέρασαν τις 20000, ενώ την τελευταία εβδομάδα ο φόρτος εργασίας έφτασε στο peak του.
- Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι οι πιο απαιτητικές από άποψης φόρτου εργασίας ημέρες της εβδομάδας είναι η Δευτέρα και η Παρασκευή
- Η πιο χαλαρή ημέρα της εβδομάδας, όπου συνήθως πραγματοποιούνται οι λιγότερες κλήσεις είναι η Τρίτη με εξαίρεση βεβαίως την τελευταία Τρίτη του μήνα όπου ο αριθμός των κλήσεων μεγιστοποιείται.
- Την 1^η εβδομάδα η πλειοψηφία των κλήσεων πραγματοποιείται την περίοδο 13:00-14:00.
- Τη 2^η εβδομάδα οι περισσότερες κλήσεις γίνονται 09:00-10:00.
- Την 3^η εβδομάδα στο διάστημα 09:00-10:00 καταγράφονται οι πιο πολλές κλήσεις.
- Την 4^η εβδομάδα το αντίστοιχο διάστημα είναι 10:00-11:00.
- Την τελευταία εβδομάδα μεταξύ 14:00 και 15:00 έχουμε τις περισσότερες κλήσεις.

Retail 2



Εξετάζοντας το παραπάνω γράφημα, προκύπτουν τα εξής:

- ✓ Ο αριθμός των κλήσεων που πραγματοποιούνται το Σάββατο και την Κυριακή είναι μηδενικός.
- ✓ Στα διαστήματα 08:00-09:00 και 18:00-21:00 πραγματοποιούνται ελάχιστες ή και καθόλου κλήσεις.
- ✓ Οι περίοδοι μέσα στην ημέρα όπου γίνονται οι περισσότερες κλήσεις και συνεπώς παρατηρείται ο μέγιστος φόρτος εργασίας είναι 10:00-16:00. Αυτό σημαίνει ότι ο κύριος όγκος των εργαζομένων θα πρέπει να απασχολείται μέσα σε αυτό το διάστημα.
- ✓ Ο μέγιστος αριθμός κλήσεων παρατηρείται την Παρασκευή 25 Σεπτεμβρίου και την Παρασκευή 18 Σεπτεμβρίου.
- ✓ Γενικά παρατηρούμε ότι ο φόρτος εργασίας ξεκινάει από αρκετά υψηλά επίπεδα από την πρώτη κιόλας εβδομάδα, με την Τετάρτη 2 Σεπτεμβρίου να φθάνει περίπου τις 30000 κλήσεις. Την 2^η εβδομάδα ο αριθμός των κλήσεων ελαττώνεται κατά πολύ (<20000 κλήσεις), ενώ την 3^η εβδομάδα σημειώνει ραγδαία αύξηση. Το peak του φόρτου εργασίας παρατηρείται την 4^η εβδομάδα, ενώ την τελευταία εβδομάδα του μήνα πέφτει κοντά στις 20000 κλήσεις.
- ✓ Από το παραπάνω διάγραμμα δεν μπορούν να βγουν ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με το ποιες ημέρες της εβδομάδας παρουσιάζουν υψηλότερο και ποιες χαμηλότερο φόρτο εργασίας
- ✓ Την 1^η εβδομάδα η πλειοψηφία των κλήσεων πραγματοποιείται την περίοδο 14:00-15:00.
- ✓ Τη 2^η εβδομάδα οι περισσότερες κλήσεις γίνονται 14:00-15:00.
- ✓ Την 3^η εβδομάδα στο διάστημα 16:00-17:00 καταγράφονται οι πιο πολλές κλήσεις.
- ✓ Την 4^η εβδομάδα το αντίστοιχο διάστημα είναι 15:00-16:00.
- ✓ Την τελευταία εβδομάδα μεταξύ 14:00 και 15:00 έχουμε τις περισσότερες κλήσεις.

Συγκρίνοντας τα δύο παραπάνω διαγράμματα, είναι εμφανές ότι η εταιρεία πραγματοποιεί περισσότερες κλήσεις στα πλαίσια του project Retail 2 (μέσος όρος 19306 κλήσεις) από ότι στο Retail 1 (μέσος όρος 15109 κλήσεις). Επιπλέον, στο Retail 1 ο φόρτος εργασίας ακολουθεί μια σταθερά ανοδική πορεία, όντας μεγαλύτερος από εβδομάδα σε εβδομάδα, κάτι το οποίο δε συμβαίνει στο Retail 2, όπου ο φόρτος εργασίας παρουσιάζει διακυμάνσεις. Μια ακόμα σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο projects είναι ότι στο Retail 1 την τελευταία εβδομάδα παρατηρείται ραγδαία αύξηση του αριθμού των κλήσεων, σε αντίθεση με το Retail 2 όπου οι κλήσεις παρουσιάζουν σημαντική μείωση στο διάστημα

αυτό. Όσον αφορά τις ώρες μέσα στην ημέρα με την περισσότερη κίνηση, παρατηρούμε ότι και στα δύο projects οι περίοδοι αυτές είναι περίπου οι ίδιες(09:00-15:00 για το Retail 1, 10:00-16:00 για το Retail 2). Ίδιες είναι επίσης και οι “νεκρές” περίοδοι, στις οποίες δεν πραγματοποιούνται καθόλου ή ελάχιστες μόνο κλήσεις (08:00-09:00 και 18:00-21:00).

12.4 ΠΡΟΒΛΕΠΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΚΛΗΣΕΩΝ

Ένα πολύ σημαντικό βήμα για την κατάρτιση των βαρδεολογιών αποτελεί η πρόβλεψη του αριθμού των κλήσεων που θα πραγματοποιήσει η εταιρεία στο μέλλον. Η πρόβλεψη αυτή γίνεται βάσει στοιχείων που έχουμε για τις κλήσεις που έγιναν το μήνα Σεπτέμβριο. Η διαδικασία που ακολουθήθηκε είναι η ακόλουθη και γίνεται ξεχωριστά για κάθε project:

Αρχικά, υπολογίζουμε το σύνολο των κλήσεων που έγιναν ανά ημέρα της εβδομάδας(Δευτέρα, Τρίτη, Τετάρτη, Πέμπτη, Παρασκευή). Στη συνέχεια και για κάθε ημέρα της εβδομάδας υπολογίζουμε τις κλήσεις που έγιναν ανά ώρα. Διαιρώντας με το συνολικό αριθμό κλήσεων ανά ημέρα υπολογίζουμε το ποσοστό των κλήσεων που αντιστοιχεί ανά ώρα. Θεωρούμε ότι το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό και τους επόμενους μήνες.

RETAIL 1

	Συνολικές κλήσεις Retail 1	Συνολικές κλήσεις Retail 2	Σύνολο						
Δευτέρα	69.437	82.848	152.285						
Τρίτη	71.862	104.832	176.694						
Τετάρτη	76.128	98.039	174.167						
Πέμπτη	51.813	74.461	126.274						
Παρασκευή	63.155	96.955	160.110						
	Δευτέρα	Ποσοστό	Τρίτη	Ποσοστό	Τετάρτη	Ποσοστό	Πέμπτη	Ποσοστό	Παρασκευή
08:00-09:00	5	0%	4	0%	4	0%	12	0%	9
09:00-10:00	13.407	19%	6.033	8%	7.398	10%	7.080	14%	7.922
10:00-11:00	12.420	18%	10.344	14%	9.433	12%	7.825	15%	9.709
11:00-12:00	9.174	13%	9.352	13%	8.297	11%	5.952	11%	8.034
12:00-13:00	9.471	14%	8.615	12%	9.424	12%	6.382	12%	8.564
13:00-14:00	7.749	11%	11.116	15%	8.678	11%	6.667	13%	8.414
14:00-15:00	7.203	10%	12.018	17%	11.989	16%	6.370	12%	7.451
15:00-16:00	5.119	7%	7.539	10%	9.187	12%	5.798	11%	5.919
16:00-17:00	3.989	6%	5.042	7%	8.293	11%	4.180	8%	5.420
17:00-18:00	884	1%	1.751	2%	3.133	4%	1.525	3%	1.646
18:00-19:00	16	0%	48	0%	292	0%	22	0%	67
19:00-20:00	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
20:00-21:00	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0

RETAIL 2

	Συνολικές κλήσεις Retail 1	Συνολικές κλήσεις Retail 2	Σύνολο							
Δευτέρα	69.437	82.848	152.285							
Τρίτη	71.862	104.832	176.694							
Τετάρτη	76.128	98.039	174.167							
Πέμπτη	51.813	74.461	126.274							
Παρασκευή	63.155	96.955	160.110							
	Δευτέρα	Ποσοστό	Τρίτη	Ποσοστό	Τετάρτη	Ποσοστό	Πέμπτη	Ποσοστό	Παρασκευή	Ποσοστό
08:00-09:00	11	0%	9	0%	7	0%	1	0%	2	0%
09:00-10:00	6.144	7%	7.640	7%	8.851	9%	9.005	12%	7.397	8%
10:00-11:00	9.557	12%	11.942	11%	13.386	14%	9.385	13%	12.184	13%
11:00-12:00	9.679	12%	13.640	13%	11.186	11%	7.704	10%	12.291	13%
12:00-13:00	13.218	16%	10.553	10%	12.073	12%	9.356	13%	11.944	12%
13:00-14:00	13.125	16%	11.189	11%	12.984	13%	8.984	12%	12.295	13%
14:00-15:00	11.558	14%	20.003	19%	13.522	14%	9.811	13%	14.838	15%
15:00-16:00	9.510	11%	14.970	14%	12.703	13%	8.911	12%	9.985	10%
16:00-17:00	5.843	7%	9.341	9%	8.859	9%	7.524	10%	11.638	12%
17:00-18:00	4.147	5%	5.479	5%	4.259	4%	3.747	5%	4.306	4%
18:00-19:00	56	0%	66	0%	64	0%	33	0%	75	0%
19:00-20:00	0	0%	0	0%	145	0%	0	0%	0	0%
20:00-21:00	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Στη συνέχεια, υπολογίζουμε τον ελάχιστο και μέγιστο αριθμό κλήσεων που πραγματοποιήθηκαν ανά ημέρα της εβδομάδας το μήνα Σεπτέμβριο, καθώς και το μέσο όρο των κλήσεων. Θεωρώντας ότι οι κλήσεις ακολουθούν κανονική κατανομή, υπολογίζουμε τα όρια προσοχής και κινδύνου, τα οποία θα θεωρήσουμε ως συντελεστές ασφαλείας. Ο συντελεστής ασφαλείας μπορεί να είναι είτε το όριο προσοχής, δηλαδή $(1/3) * (\text{Max-Average})$ ή το όριο κινδύνου, δηλαδή $(2/3) * (\text{Max-Average})$.

RETAIL 1

	Minimum	Average	Maximum	Max-Avg	$(1/3) * (\text{max-avg})$	$(2/3) * (\text{max-avg})$	0,33333333	0,66666667
Δευτέρα	13.789	17.359	20.559	3.200	1.067	2.133		
Τρίτη	7.105	14.372	34.492	20.120	6.707	13.413		
Τετάρτη	7.597	15.226	27.839	12.613	4.204	8.409		
Πέμπτη	9.319	12.953	18.185	5.232	1.744	3.488		
Παρασκευή	11.241	15.789	20.301	4.512	1.504	3.008		

RETAIL 2

	Minimum	Average	Maximum	Max-Avg	(1/3)*(max-avg)	(2/3)*(max-avg)	0,333333	0,666666667
Δευτέρα	17.338	20.712	26.321	5.609	1.870	3.739		
Τρίτη	17.808	20.966	28.981	8.015	2.672	5.343		
Τετάρτη	12.047	19.608	30.257	10.649	3.550	7.099		
Πέμπτη	10.673	18.615	24.108	5.493	1.831	3.662		
Παρασκευή	10.069	24.239	31.859	7.620	2.540	5.080		

Άρα λοιπόν ο αριθμός των κλήσεων που θα πραγματοποιηθούν μια ημέρα της εβδομάδας στο μέλλον προκύπτει από το άθροισμα του μέσου αριθμού των κλήσεων που πραγματοποιήθηκαν την ημέρα αυτή το μήνα Σεπτέμβριο συν το συντελεστή ασφαλείας. Τέλος πολλαπλασιάζοντας το συνολικό αριθμό των κλήσεων που αντιστοιχεί σε κάθε ημέρα της εβδομάδας στο μέλλον επί το ποσοστό που αντιστοιχεί ανά ώρα, υπολογίζουμε τις κλήσεις που γίνονται ανά ώρα.

RETAIL 1

	Α τρόπος(Όριο προσοχής)				
	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή
08:00-09:00	1	1	1	3	2
09:00-10:00	3.558	1.770	1.888	2.008	2.169
10:00-11:00	3.296	3.034	2.408	2.220	2.658
11:00-12:00	2.434	2.743	2.118	1.688	2.200
12:00-13:00	2.513	2.527	2.405	1.810	2.345
13:00-14:00	2.056	3.261	2.215	1.891	2.304
14:00-15:00	1.911	3.525	3.060	1.807	2.040
15:00-16:00	1.358	2.211	2.345	1.645	1.621
16:00-17:00	1.059	1.479	2.117	1.186	1.484
17:00-18:00	235	514	800	433	451
18:00-19:00	4	14	75	6	18
19:00-20:00	0	0	0	0	0
20:00-21:00	0	0	0	0	0

	B τρόπος(όριο κινδύνου)				
	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή
08:00-09:00	1	2	1	4	3
09:00-10:00	3.764	2.333	2.297	2.247	2.358
10:00-11:00	3.487	4.000	2.929	2.483	2.890
11:00-12:00	2.575	3.616	2.576	1.889	2.391
12:00-13:00	2.659	3.331	2.926	2.025	2.549
13:00-14:00	2.175	4.298	2.694	2.116	2.504
14:00-15:00	2.022	4.647	3.722	2.021	2.218
15:00-16:00	1.437	2.915	2.852	1.840	1.762
16:00-17:00	1.120	1.949	2.575	1.326	1.613
17:00-18:00	248	677	973	484	490
18:00-19:00	4	19	91	7	20
19:00-20:00	0	0	0	0	0
20:00-21:00	0	0	0	0	0

RETAIL 2

	A τρόπος				
	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή
08:00-09:00	3	2	2	0	1
09:00-10:00	1.675	1.723	2.091	2.473	2.043
10:00-11:00	2.605	2.693	3.162	2.577	3.365
11:00-12:00	2.638	3.076	2.642	2.115	3.395
12:00-13:00	3.603	2.380	2.852	2.569	3.299
13:00-14:00	3.577	2.523	3.067	2.467	3.396
14:00-15:00	3.150	4.510	3.194	2.694	4.098
15:00-16:00	2.592	3.375	3.001	2.447	2.758
16:00-17:00	1.593	2.106	2.093	2.066	3.214
17:00-18:00	1.130	1.235	1.006	1.029	1.189
18:00-19:00	15	15	15	9	21
19:00-20:00	0	0	34	0	0
20:00-21:00	0	0	0	0	0

	B τρόπος				
	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή
08:00-09:00	3	2	2	0	1
09:00-10:00	1.813	1.917	2.411	2.694	2.237
10:00-11:00	2.821	2.997	3.647	2.808	3.684
11:00-12:00	2.857	3.423	3.047	2.305	3.717
12:00-13:00	3.901	2.648	3.289	2.799	3.612
13:00-14:00	3.874	2.808	3.537	2.688	3.718
14:00-15:00	3.411	5.020	3.684	2.935	4.487
15:00-16:00	2.807	3.757	3.460	2.666	3.019
16:00-17:00	1.724	2.344	2.413	2.251	3.519
17:00-18:00	1.224	1.375	1.160	1.121	1.302
18:00-19:00	17	17	17	10	23
19:00-20:00	0	0	40	0	0
20:00-21:00	0	0	0	0	0

Προκειμένου να εκτιμήσουμε τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρωποημέρες εργατικού δυναμικού για κάθε project ανά ώρα και ημέρα, πολλαπλασιάζουμε τον αριθμό των κλήσεων που υπολογίσαμε με τον πρότυπο χρόνο ανά κλήση που αντιστοιχεί σε κάθε project και διαιρούμε με τα ανθρωπολεπτά που αντιστοιχούν ανά εργαζόμενο.

Τύπος κλήσεων	Outbound				
Project	Retail 1				
Ανθρωπολεπτά/εργαζόμενο	51,14				
Ανθρωπολεπτά/κλήση	0,66				
Εργάσιμες μέρες ανά μήνα	22				
	Α τρόπος				
	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή
08:00-09:00	0	0	0	0	0
09:00-10:00	46	23	25	26	28
10:00-11:00	43	39	31	29	35
11:00-12:00	32	36	28	22	29
12:00-13:00	33	33	31	24	30
13:00-14:00	27	42	29	25	30
14:00-15:00	25	46	40	23	27
15:00-16:00	18	29	30	21	21
16:00-17:00	14	19	28	15	19
17:00-18:00	3	7	10	6	6
18:00-19:00	0	0	1	0	0
19:00-20:00	0	0	0	0	0
20:00-21:00	0	0	0	0	0

Τύπος κλήσεων	Outbound				
Project	Retail 2				
Ανθρωπολεπτά/εργαζόμενο	51,15				
Ανθρωπολεπτά/κλήση	0,61				
	Α τρόπος				
	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή
08:00-09:00	0	0	0	0	0
09:00-10:00	20	20	25	29	24
10:00-11:00	31	32	37	31	40
11:00-12:00	31	36	31	25	40
12:00-13:00	43	28	34	30	39
13:00-14:00	42	30	36	29	40
14:00-15:00	37	53	38	32	49
15:00-16:00	31	40	36	29	33
16:00-17:00	19	25	25	24	38
17:00-18:00	13	15	12	12	14
18:00-19:00	0	0	0	0	0
19:00-20:00	0	0	0	0	0
20:00-21:00	0	0	0	0	0

	B τρόπος				
	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή
08:00-09:00	0	0	0	0	0
09:00-10:00	36	22	22	21	22
10:00-11:00	33	38	28	23	27
11:00-12:00	24	34	24	18	23
12:00-13:00	25	31	28	19	24
13:00-14:00	21	41	25	20	24
14:00-15:00	19	44	35	19	21
15:00-16:00	14	28	27	17	17
16:00-17:00	11	18	24	13	15
17:00-18:00	2	6	9	5	5
18:00-19:00	0	0	1	0	0
19:00-20:00	0	0	0	0	0
20:00-21:00	0	0	0	0	0

	B τρόπος				
	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή
08:00-09:00	0	0	0	0	0
09:00-10:00	16	17	21	23	19
10:00-11:00	24	26	31	24	32
11:00-12:00	25	29	26	20	32
12:00-13:00	34	23	28	24	31
13:00-14:00	33	24	30	23	32
14:00-15:00	29	43	32	25	39
15:00-16:00	24	32	30	23	26
16:00-17:00	15	20	21	19	30
17:00-18:00	11	12	10	10	11
18:00-19:00	0	0	0	0	0
19:00-20:00	0	0	0	0	0
20:00-21:00	0	0	0	0	0

12.5 ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΒΑΡΔΕΟΛΟΓΙΩΝ

Αφού λοιπόν ολοκληρώσουμε την πρόβλεψη των κλήσεων που θα πραγματοποιηθούν μελλοντικά από την εταιρεία καθώς και των απαιτούμενων mandays, μπορούμε πλέον να προχωρήσουμε στην κατάστρωση των βαρδεολογιών.

Η κατάστρωση των βαρδεολογιών βασίζεται στην πρόβλεψη που κάναμε προηγουμένως, δηλαδή θα φτιάξουμε ένα βαρδεολόγιο για κάθε ημέρα της εβδομάδας. Επιπλέον, θα λάβουμε υπόψη και τη μέθοδο που ακολουθήθηκε, επομένως θα έχουμε ξεχωριστό βαρδεολόγιο για τη μέθοδο με το όριο προσοχής και ξεχωριστή για τη μέθοδο με το όριο κινδύνου.

Στόχος μας όσον αφορά την κατάστρωση του βαρδεολογίου είναι οι ανθρωποημέρες που θα πληρώσουμε να είναι όσο γίνεται πιο κοντά στις ανθρωποημέρες που χρειαζόμαστε. Με αυτό τον τρόπο αυξάνουμε το βαθμό αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού και ελαχιστοποιούμε φαινόμενα που οι εργαζόμενοι πληρώνονται χωρίς να παράγουν έργο.

Προκειμένου λοιπόν να εντοπίσουμε το βέλτιστο πρόγραμμα βαρδιών για τους εργαζόμενους κάναμε διάφορες δοκιμές, αλλάζοντας κάθε φορά τον τύπο εργαζόμενων που χρησιμοποιούνται. Ο τύπος των εργαζομένων αφορά τη σύμβαση εργασίας τους. Από στοιχεία που μας έδωσε η εταιρεία, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων που απασχολούνται είναι 6-ωροι και 8-ωροι, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις 4-ωρων και 7-ωρων. Έτσι λοιπόν για την κατάστρωση των βαρδεολογιών εξετάσαμε τις εξής περιπτώσεις:

- Μόνο 8-ωρους
- Μόνο 7-ωρους
- Μόνο 6-ωρους
- Μόνο 4-ωρους
- Μεικτού τύπου

Όσον αφορά τις περιπτώσεις όπου χρησιμοποιούνται εργαζόμενοι αποκλειστικά ενός τύπου συμβάσεως εργασίας το σκεπτικό κατάστρωσης είναι το εξής:

1. Για τις πρώτες ν-ώρες(4 αν έχουμε 4-ωρους, 6 αν έχουμε 6-ωρους,κ.ο.κ) βρίσκουμε το μέγιστο αριθμό mandays που απαιτούνται σε αυτή την περίοδο και αναλόγως καλύπτουμε τις ώρες αυτές.

2. Βλέπουμε πόσες ώρες περισσεύουν και αν μπορούμε να τις καλύψουμε με το συγκεκριμένο τύπο εργαζομένων. Έστω μ οι ώρες που περισσεύουν, οπότε διακρίνουμε τις εξής υποπεριπτώσεις:
- Αν $\mu \geq \nu$ καλύπτουμε με το μέγιστο αριθμό mandays που χρειάζονται για τις μ αυτές ώρες. Στη συνέχεια αν περισσεύουν ώρες έστω ξ , ελέγχουμε αν $\xi < \nu$. Αν ναι τις καλύπτουμε σύμφωνα με τις υπολογισμένες ανάγκες. Αν όχι καλύπτουμε πάλι με το μέγιστο αριθμό mandays που χρειάζονται για τις ξ αυτές ώρες και συνεχίζουμε με τον ίδιο τρόπο μέχρι να καλυφθούν όλες οι ώρες.
 - Αν $\mu < \nu$, συμπληρώνουμε τις εναπομείνουσες ώρες με τον απαιτούμενο αριθμό mandays που έχουμε υπολογίσει.

3. Υπολογίζουμε το ποσοστό αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού διαιρώντας το άθροισμα των mandays που απαιτούνται με το άθροισμα των mandays που χρησιμοποιούμε και πληρώνουμε σύμφωνα με την εκάστοτε μέθοδο.

Στην περίπτωση της κάλυψης των ωρών εργασίας με εργαζόμενους μεικτού τύπου τα πράγματα λειτουργούν διαφορετικά, αφού δεν ακολουθείται κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία για την κατάσταση των βαρδιών, παρά μια διαδικασία τύπου try and error με δοκιμές. Ωστόσο ένα γενικό σκεπτικό που ακολουθήθηκε ήταν το εξής:

- ✓ Εντοπίζουμε τον ελάχιστο αριθμό απαιτούμενων mandays τις πρώτες 8 ώρες εργασίας και χρησιμοποιούμε τόσους 8-ωρους για αυτό το διάστημα
- ✓ Προσπαθούμε να καλύψουμε τις ανάγκες σε mandays των άκρων, δηλαδή είτε της πρώτης είτε της τελευταίας ώρας εργασίας που δεν έχει ακόμα καλυφθεί.
- ✓ Γενικά, σε περίπτωση που έχουμε να τοποθετήσουμε μεγάλο αριθμό εργαζομένων για να καλύψουμε μια ανάγκη ενός άκρου, προτιμάμε αυτοί να είναι 4-ωροι ώστε να περιορίσουμε τον αριθμό των εργαζόμενων που δε χρησιμοποιούνται.
- ✓ Φροντίζουμε πάντα ούτως ώστε οι ανάγκες σε mandays να καλύπτονται πλήρως για κάθε περίοδο.
- ✓ Σε περίπτωση που με τη μέθοδο αυτή, περισσεύουν mandays μια περίοδο (συνήθως 17:00-18:00) τα mandays αυτά καλύπτονται έξω από τα πλαίσια του ωραρίου εργασίας με τη μορφή υπερωριών.

Προφανώς δεν υπάρχει μόνο ένας συνδυασμός για την κάλυψη των αναγκών σε mandays. Με βάση τις παραπάνω αρχές δοκιμάζουμε διάφορους συνδυασμούς κάλυψης των αναγκών και στο τέλος διαλέγουμε εκείνον με το μεγαλύτερο βαθμό αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού.

RETAIL 1 Α΄ ΤΡΟΠΟΣ

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
	Α τρόπος																	
	Δευτέρα	4-ωρίτες	6-ωρίτες	7-ωρίτες	8-ωρίτες	Μεικτός	Τρίτη	4-ωρίτες	6-ωρίτες	7-ωρίτες	8-ωρίτες	Μεικτός	Τετάρτη	4-ωρίτες	6-ωρίτες	7-ωρίτες	8-ωρίτες	Μεικτός
08:00-09:00	0						0						0					
09:00-10:00	34	34	34	34	34	34	17	29	33	33	33	17	18	23	29	29	29	18
10:00-11:00	31	34	34	34	34	34	29	29	33	33	33	29	23	23	29	29	29	23
11:00-12:00	23	34	34	34	34	34	26	29	33	33	33	29	20	23	29	29	29	23
12:00-13:00	24	34	34	34	34	34	24	29	33	33	33	29	23	23	29	29	29	23
13:00-14:00	19	19	34	34	34	19	31	33	33	33	33	33	21	29	29	29	29	23
14:00-15:00	18	19	34	34	34	19	33	33	33	33	33	33	29	29	29	29	29	29
15:00-16:00	13	19	13	34	34	19	21	33	21	33	33	30	22	29	22	29	29	31
16:00-17:00	10	19	10	10	34	19	14	33	14	14	33	23	20	29	22	20	29	26
17:00-18:00	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	8	8	22	8	8	8
18:00-19:00	0						0						1	1	22	1	1	2
19:00-20:00	0						0						0					
20:00-21:00	0						0						0					
Άθροισμα	174	214	227	247	271	214	199	253	239	252	271	228	184	215	262	231	239	206
Ποσοστό αξιοποίησης		81,21%	76,78%	70,34%	64,21%	81,32%		78,80%	83,14%	79,04%	73,41%	87,32%		85,43%	70,05%	79,60%	76,64%	89,08%

T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE
	Α τρόπος										
Πέμπτη	4-ωρίτες	6-ωρίτες	7-ωρίτες	8-ωρίτες	Μεικτός	Παρασκευή	4-ωρίτες	6-ωρίτες	7-ωρίτες	8-ωρίτες	Μεικτός
0						0					
19	21	21	21	21	19	20	25	25	25	25	20
21	21	21	21	21	21	25	25	25	25	25	25
16	21	21	21	21	21	21	25	25	25	25	25
17	21	21	21	21	21	22	25	25	25	25	25
18	18	21	21	21	21	22	22	25	25	25	22
17	18	21	21	21	19	19	22	25	25	25	19
16	18	16	21	21	16	15	22	15	25	25	19
11	18	11	11	21	11	14	22	14	14	25	19
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
0						0					
0						0					
0						0					
139	159	157	162	172	153	163	192	184	194	205	178
	87,09%	88,64%	85,67%	80,80%	90,72%		85,19%	88,65%	84,17%	79,62%	91,75%

RETAIL 1 Β' ΤΡΟΠΟΣ

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
Β τρόπος																		
	Δευτέρα	4-ωρίτες	6-ωρίτες	7-ωρίτες	8-ωρίτες	Μεικτός	Τρίτη	4-ωρίτες	6-ωρίτες	7-ωρίτες	8-ωρίτες	Μεικτός	Τετάρτη	4-ωρίτες	6-ωρίτες	7-ωρίτες	8-ωρίτες	Μεικτός
08:00-09:00	0						0						0					
09:00-10:00	36	36	36	36	36	36	22	38	44	44	44	22	22	28	35	35	35	22
10:00-11:00	33	36	36	36	36	36	38	38	44	44	44	38	28	28	35	35	35	28
11:00-12:00	24	36	36	36	36	36	34	38	44	44	44	38	24	28	35	35	35	28
12:00-13:00	25	36	36	36	36	36	31	38	44	44	44	38	28	28	35	35	35	28
13:00-14:00	21	21	36	36	36	21	41	44	44	44	44	44	25	35	35	35	35	28
14:00-15:00	19	21	36	36	36	21	44	44	44	44	44	44	35	35	35	35	35	37
15:00-16:00	14	21	14	36	36	21	28	44	28	44	44	44	27	35	27	35	35	38
16:00-17:00	11	21	11	11	36	21	18	44	18	18	44	30	24	35	27	24	35	32
17:00-18:00	2	2	2	2	2	2	6	6	6	6	6	6	9	9	27	9	9	10
18:00-19:00	0						0						1	1	27	1	1	1
19:00-20:00	0						0						0					
Άθροισμα	184	227	240	262	287	230	262	333	316	332	357	304	223	261	319	280	291	252
Ποσοστό αξιοποίησης		81,21%	76,78%	70,34%	64,21%	80,04%		78,80%	83,14%	79,04%	73,41%	86,32%		85,43%	70,05%	79,60%	76,64%	88,58%

Πέμπτη	4-ωρίτες	6-ωρίτες	7-ωρίτες	8-ωρίτες	Μεικτός	Παρασκευή	4-ωρίτες	6-ωρίτες	7-ωρίτες	8-ωρίτες	Μεικτός
0						0					
21	23	23	23	23	21	22	27	27	27	27	22
23	23	23	23	23	23	27	27	27	27	27	27
18	23	23	23	23	23	23	27	27	27	27	27
19	23	23	23	23	23	24	27	27	27	27	27
20	20	23	23	23	23	24	24	27	27	27	27
19	20	23	23	23	21	21	24	27	27	27	27
17	20	17	23	23	17	17	24	17	27	27	20
13	20	13	13	23	13	15	24	15	15	27	15
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
0						0					
0						0					
155	178	175	181	192	169	178	208	200	211	223	197
	87,09%	88,64%	85,67%	80,80%	91,88%		85,19%	88,65%	84,17%	79,62%	90,11%

RETAIL 2 Α' ΤΡΟΠΟΣ

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
	Α τρόπος																	
	Δευτέρα	4-ώριτες	6-ώριτες	7-ώριτες	8-ώριτες	Μεικτός	Τρίτη	4-ώριτες	6-ώριτες	7-ώριτες	8-ώριτες	Μεικτός	Τετάρτη	4-ώριτες	6-ώριτες	7-ώριτες	8-ώριτες	Μεικτός
08:00-09:00	0						0						0					
09:00-10:00	14	31	31	31	31	14	15	26	39	39	39	15	18	27	28	28	28	18
10:00-11:00	22	31	31	31	31	24	23	26	39	39	39	23	27	27	28	28	28	27
11:00-12:00	23	31	31	31	31	24	26	26	39	39	39	23	23	27	28	28	28	27
12:00-13:00	31	31	31	31	31	31	20	26	39	39	39	23	25	27	28	28	28	27
13:00-14:00	31	31	31	31	31	31	22	39	39	39	39	23	26	28	28	28	28	27
14:00-15:00	27	31	31	31	31	31	39	39	39	39	39	39	28	28	28	28	28	27
15:00-16:00	22	31	22	31	31	31	29	39	29	39	39	39	26	28	26	28	28	27
16:00-17:00	14	31	14	14	31	24	18	39	18	18	39	31	18	28	18	18	28	27
17:00-18:00	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	16	9	9	9	9	9	9
18:00-19:00	0						0						0					
19:00-20:00	0						0						0					
20:00-21:00	0						0						0					
Άθροισμα	194	257	232	241	258	220	204	272	291	301	321	232	199	228	218	219	229	216
Ποσοστό αξιοποίησης		75,65%	83,85%	80,81%	75,39%	88,39%		74,85%	69,98%	67,70%	63,34%	87,74%		87,62%	91,67%	90,97%	87,20%	92,32%

T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE
	Πέμπτη										
	4-ώριτες	6-ώριτες	7-ώριτες	8-ώριτες	Μεικτός	Παρασκευή	4-ώριτες	6-ώριτες	7-ώριτες	8-ώριτες	Μεικτός
0						0					
21	22	23	23	23	21	18	29	35	35	35	18
22	22	23	23	23	23	23	29	29	35	35	29
18	22	23	23	23	23	23	29	29	35	35	29
22	22	23	23	23	23	23	28	29	35	35	29
21	23	23	23	23	23	23	29	35	35	35	29
23	23	23	23	23	23	23	35	35	35	35	35
21	23	21	23	23	23	23	24	35	24	35	35
18	23	18	18	23	18	18	28	35	28	28	35
9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	17
0							0				
0							0				
0							0				
176	190	187	189	194	186	231	268	273	285	293	256
	92,46%	94,20%	93,14%	90,55%	94,66%		85,94%	84,34%	80,92%	78,82%	90,08%

RETAIL 2 Β΄ ΤΡΟΠΟΣ

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
Β τρόπος																		
	Δευτέρα	4-ωριτες	6-ωριτες	7-ωριτες	8-ωριτες	Μεικτός	Τρίτη	4-ωριτες	6-ωριτες	7-ωριτες	8-ωριτες	Μεικτός	Τετάρτη	4-ωριτες	6-ωριτες	7-ωριτες	8-ωριτες	Μεικτός
08:00-09:00	0						0						0					
09:00-10:00	16	34	34	34	34	16	17	29	43	43	43	17	21	31	32	32	32	21
10:00-11:00	24	34	34	34	34	27	26	29	43	43	43	26	31	31	32	32	32	31
11:00-12:00	25	34	34	34	34	27	29	29	43	43	43	29	26	31	32	32	32	31
12:00-13:00	34	34	34	34	34	34	23	29	43	43	43	29	28	31	32	32	32	31
13:00-14:00	33	33	34	34	34	33	24	43	43	43	43	29	30	32	32	32	32	31
14:00-15:00	29	33	34	34	34	33	43	43	43	43	43	43	32	32	32	32	32	32
15:00-16:00	24	33	24	34	34	33	32	43	32	43	43	43	30	32	30	32	32	32
16:00-17:00	15	33	15	15	34	26	20	43	20	20	43	43	21	32	21	21	32	32
17:00-18:00	11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	26	10	10	10	10	10	11
18:00-19:00	0						0						0					
19:00-20:00	0						0						0					
20:00-21:00	0						0						0					
Άθροισμα	211	278	251	261	279	240	227	303	324	335	358	285	230	262	251	253	264	252
Ποσοστό αξιοποίησης		75,65%	83,85%	80,81%	75,39%	87,73%		74,85%	69,98%	67,70%	63,34%	79,49%		87,62%	91,67%	90,97%	87,20%	91,26%

T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE
Πέμπτη											
	4-ωριτες	6-ωριτες	7-ωριτες	8-ωριτες	Μεικτός	Παρασκευή	4-ωριτες	6-ωριτες	7-ωριτες	8-ωριτες	Μεικτός
0						0					
23	24	25	25	25	25	19	32	39	39	39	19
24	24	25	25	25	25	32	32	39	39	39	32
20	24	25	25	25	25	32	32	39	39	39	32
24	24	25	25	25	25	31	32	39	39	39	32
23	25	25	25	25	25	32	39	39	39	39	32
25	25	25	25	25	25	39	39	39	39	39	43
23	25	23	25	25	23	26	39	26	39	39	43
19	25	19	19	25	19	30	39	30	30	39	30
10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11
0						0					
0						0					
0						0					
192	207	204	206	212	202	252	294	299	312	320	274
	92,46%	94,20%	93,14%	90,55%	94,97%		85,94%	84,34%	80,92%	78,82%	92,14%

Στις παραπάνω εικόνες με κόκκινο σημειώνεται η πιο αποδοτική μέθοδος κάλυψης των αναγκών σε mandays, αυτής δηλαδή με το μεγαλύτερο ποσοστό αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού. Παρατηρούμε ότι η βέλτιστη μέθοδος είναι η χρησιμοποίηση εργαζομένων μεικτού τύπου. Στη συνέχεια φαίνονται αναλυτικά οι βάρδιες που εφαρμόσαμε ανά ημέρα και project:

RETAIL 1 Α ΤΡΟΠΟΣ

Δευτέρα						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	10	24			0	34
10:00-11:00	10	24			-3	34
11:00-12:00	10	24			-11	34
12:00-13:00	10	24			-10	34
13:00-14:00	10		9		0	19
14:00-15:00	10		9		-1	19
15:00-16:00	10		9		-6	19
16:00-17:00	10		9		-9	19
17:00-18:00				2	0	2
18:00-19:00						214
19:00-20:00						
20:00-21:00						

Τρίτη							
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο	
09:00-10:00	14		3		0	17	
10:00-11:00	14	5	3	7	0	29	
11:00-12:00	14	5	3	7	-3	29	
12:00-13:00	14	5	3	7	-5	29	
13:00-14:00	14	5	3	7	4	-2	33
14:00-15:00	14	5	3	7	4	0	33
15:00-16:00	14	5		7	4	-9	30
16:00-17:00	14	5			4	-9	23
17:00-18:00		5				0	5
18:00-19:00							228
19:00-20:00							
20:00-21:00							

Τετάρτη						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	18				0	18
10:00-11:00	18	5			0	23
11:00-12:00	18	5			-3	23
12:00-13:00	18	5			0	23
13:00-14:00	18	5			-2	23
14:00-15:00	18	5	6		0	29
15:00-16:00	18	5	6	2	-9	31
16:00-17:00	18		6	2	-6	26
17:00-18:00			6	2	0	8
18:00-19:00				2	-1	2
19:00-20:00						206
20:00-21:00						

Πέμπτη						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	11	5	3		0	19
10:00-11:00	11	5	3	2	0	21
11:00-12:00	11	5	3	2	-5	21
12:00-13:00	11	5	3	2	-4	21
13:00-14:00	11	5	3	2	-3	21
14:00-15:00	11	5	3		-2	19
15:00-16:00	11	5			0	16
16:00-17:00	11				0	11
17:00-18:00					4	4
18:00-19:00						153
19:00-20:00						
20:00-21:00						

Παρασκευή						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	14	6			0	20
10:00-11:00	14	6	5		0	25
11:00-12:00	14	6	5		-4	25
12:00-13:00	14	6	5		-3	25
13:00-14:00	14		5	3	0	22
14:00-15:00	14			3	2	19
15:00-16:00	14			3	2	19
16:00-17:00	14			3	2	19
17:00-18:00				2	2	4
18:00-19:00						178
19:00-20:00						
20:00-21:00						

RETAIL 1 Β ΤΡΟΠΟΣ

Δευτέρα						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	11	25			0	36
10:00-11:00	11	25			-3	36
11:00-12:00	11	25			-12	36
12:00-13:00	11	25			-11	36
13:00-14:00	11		10		0	21
14:00-15:00	11		10		-2	21
15:00-16:00	11		10		-7	21
16:00-17:00	11		10		-10	21
17:00-18:00				2	0	2
18:00-19:00					0	0
19:00-20:00						230
20:00-21:00						

Τρίτη							
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο	
09:00-10:00	18	4			0	22	
10:00-11:00	18	4	6	10	0	38	
11:00-12:00	18	4	6	10	-4	38	
12:00-13:00	18	4	6	10	-7	38	
13:00-14:00	18	4	6	10	6	-3	44
14:00-15:00	18	4	6	10	6	0	44
15:00-16:00	18	4	6	10	6	-16	44
16:00-17:00	18		6		6	-12	30
17:00-18:00			6			0	6
18:00-19:00						0	0
19:00-20:00							304
20:00-21:00							

Τετάρτη						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	22				0	22
10:00-11:00	22	6			0	28
11:00-12:00	22	6			-4	28
12:00-13:00	22	6			0	28
13:00-14:00	22	6			-3	28
14:00-15:00	22	6	9		-2	37
15:00-16:00	22	6	9	1	-11	38
16:00-17:00	22		9	1	-8	32
17:00-18:00			9	1	-1	10
18:00-19:00				1	0	1
19:00-20:00						252
20:00-21:00						

Πέμπτη						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	13	4	4		0	21
10:00-11:00	13	4	4	2	0	23
11:00-12:00	13	4	4	2	-5	23
12:00-13:00	13	4	4	2	-4	23
13:00-14:00	13	4	4	2	-3	23
14:00-15:00	13	4	4		-2	21
15:00-16:00	13	4			0	17
16:00-17:00	13				0	13
17:00-18:00					5	5
18:00-19:00						169
19:00-20:00						
20:00-21:00						

Παρασκευή						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	15	7			0	22
10:00-11:00	15	7	5		0	27
11:00-12:00	15	7	5		-4	27
12:00-13:00	15	7	5		-3	27
13:00-14:00	15	7	5		-3	27
14:00-15:00	15	7	5		-6	27
15:00-16:00	15		5		-3	20
16:00-17:00	15				0	15
17:00-18:00				5	0	5
18:00-19:00						197
19:00-20:00						
20:00-21:00						

RETAIL 2 Α ΤΡΟΠΟΣ

Δευτέρα					
08:00-09:00				Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	14			0	14
10:00-11:00	14	10		-2	24
11:00-12:00	14	10		-1	24
12:00-13:00	14	10	7	0	31
13:00-14:00	14	10	7	0	31
14:00-15:00	14	10	7	-4	31
15:00-16:00	14	10	7	-9	31
16:00-17:00	14	10		-10	24
17:00-18:00		10		0	10
18:00-19:00				0	0
19:00-20:00					220
20:00-21:00					

Τρίτη						
08:00-09:00				Ανάγκες	Σύνολο	
09:00-10:00	15			0	15	
10:00-11:00	15	8		0	23	
11:00-12:00	15	8		3	26	
12:00-13:00	15	8		3	26	
13:00-14:00	15	8		3	26	
14:00-15:00	15	11	8	5	3	42
15:00-16:00	15	11	8	5	-10	39
16:00-17:00	15	11		5	-13	31
17:00-18:00		11		5	-5	16
18:00-19:00					0	0
19:00-20:00						244
20:00-21:00						

Τετάρτη						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	18				0	18
10:00-11:00	18	9			0	27
11:00-12:00	18	9			-4	27
12:00-13:00	18	9			-2	27
13:00-14:00	18	9			-1	27
14:00-15:00	18	9	1		0	28
15:00-16:00	18	9	1		-2	28
16:00-17:00	18	9	1		-10	28
17:00-18:00		9	1		-1	10
18:00-19:00					0	0
19:00-20:00						220
20:00-21:00						

Πέμπτη						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	18	3			0	21
10:00-11:00	18	3	2		-1	23
11:00-12:00	18	3	2		-5	23
12:00-13:00	18	3	2		-1	23
13:00-14:00	18	3	2		-2	23
14:00-15:00	18	3	2		0	23
15:00-16:00	18	3	2		-2	23
16:00-17:00	18				0	18
17:00-18:00				9	0	9
18:00-19:00					0	0
19:00-20:00						186
20:00-21:00						

Παρασκευή						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	18				0	18
10:00-11:00	18	11			0	29
11:00-12:00	18	11			0	29
12:00-13:00	18	11			-1	29
13:00-14:00	18	11			0	29
14:00-15:00	18		17		0	35
15:00-16:00	18		17		-11	35
16:00-17:00	18		17		-7	35
17:00-18:00			17		-7	17
18:00-19:00					0	0
19:00-20:00						256
20:00-21:00						


RETAIL 2 Β ΤΡΟΠΟΣ

Δευτέρα						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	15	1			0	16
10:00-11:00	15	1	11		-3	27
11:00-12:00	15	1	11		-2	27
12:00-13:00	15	1	11	7	0	34
13:00-14:00	15		11	7	0	33
14:00-15:00	15		11	7	-4	33
15:00-16:00	15		11	7	-9	33
16:00-17:00	15		11		-11	26
17:00-18:00			11		0	11
18:00-19:00					0	0
19:00-20:00						240
20:00-21:00						

Τρίτη						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	17				0	17
10:00-11:00	17	9			0	26
11:00-12:00	17	9	3		0	29
12:00-13:00	17	9	3		-6	29
13:00-14:00	17	9	3		-5	29
14:00-15:00	17	9	3	14	0	43
15:00-16:00	17	9	3	14	-11	43
16:00-17:00	17	9	3	14	-23	43
17:00-18:00		9	3	14	-14	26
18:00-19:00					0	0
19:00-20:00						285
20:00-21:00						

Τετάρτη						
08:00-09:00					Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	21				0	21
10:00-11:00	21	10			0	31
11:00-12:00	21	10			-5	31
12:00-13:00	21	10			-3	31
13:00-14:00	21	10			-1	31
14:00-15:00	21		11		0	32
15:00-16:00	21		11		-2	32
16:00-17:00	21		11		-11	32
17:00-18:00			11		-1	11
18:00-19:00					0	0
19:00-20:00						252
20:00-21:00						

Πέμπτη					
08:00-09:00				Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	19	4	2	-2	25
10:00-11:00	19	4	2	-1	25
11:00-12:00	19	4	2	-5	25
12:00-13:00	19	4	2	-1	25
13:00-14:00	19	4	2	-2	25
14:00-15:00	19	4	2	0	25
15:00-16:00	19	4		0	23
16:00-17:00	19			0	19
17:00-18:00				10	10
18:00-19:00				0	0
19:00-20:00					202
20:00-21:00					

Παρασκευή					
08:00-09:00				Ανάγκες	Σύνολο
09:00-10:00	19			0	19
10:00-11:00	19	13		0	32
11:00-12:00	19	13		0	32
12:00-13:00	19	13		-1	32
13:00-14:00	19	13		0	32
14:00-15:00	19	13	11	-4	43
15:00-16:00	19	13	11	-17	43
16:00-17:00	19		11	0	30
17:00-18:00			11	0	11
18:00-19:00				0	0
19:00-20:00					274
20:00-21:00					

13. Συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση

13.1 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ CQS ΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Στις αρχές κάθε μήνα βγαίνουν οι στόχοι για κάθε agent και επιμερίζονται στις μέρες του μήνα. Οι στόχοι διαφοροποιούνται ανάλογα με τις επιθυμίες των πελατών αλλά και το χρόνο που βρίσκονται οι agents στην εταιρεία. Agents οι οποίοι βρίσκονται στην εταιρεία 1-2 μήνες έχουν διαφορετικούς στόχους από αυτούς που βρίσκονται στην εταιρεία για 3+ μήνες. Ο απολογισμός γίνεται στο τέλος κάθε μήνα, όπου οι agents αξιολογούνται βάσει των αποτελεσμάτων που κατάφεραν κατά τη διάρκεια του μήνα. Στόχος είναι να πιάσουν το 1 και σε αυτή την περίπτωση χαρακτηρίζονται ως high performers. Αν βρίσκονται μεταξύ 0,75-1 χαρακτηρίζονται ως medium performers ενώ αν είναι <0,75 low performers. Η εταιρεία αποσκοπεί στη διατήρηση της απόδοσης των high performers, στη βελτίωση της απόδοσης των medium performers σε βάθος 3-μηνου και σταθεροποίηση τους. Οι medium performers μπαίνουν σε διαδικασία monitor με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του και εάν αυτό δεν αποδώσει τότε μπαίνουν σε κατάσταση low performer. Όσο για τους low performers η απόφαση για το μέλλον τους λαμβάνεται από τον προϊστάμενο. Οι σημαντικότεροι δείκτες αξιολόγησης των agents είναι οι ακόλουθοι:

- Αριθμός συνδέσεων που έφερε ο agent τον προηγούμενο μήνα
- Connection rate: Συνδέσεις/Παραγωγή
- Retrieval: Ποσοστό επιτυχημένων ραντεβού Courier
- Ποσοστό disconnection: πελάτες που ήρθαν στο δίκτυο και αποσυνδέθηκαν στο 6-μηνο. Όσο οδεύουμε προς το 6-μηνο βαραίνει λιγότερο στην αξιολόγηση με τους πρώτους 2-3 μήνες να είναι οι πλέον κρίσιμοι.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια φόρμα αξιολόγησης agents με βάση ποσοτικούς δείκτες:

Σκανίκα Μαρία

To: Μπαρκονίκου Πηνελόπη
 Subject: RE:

- New Revenue Generated OPS Report

ip - Supervisor - Agent

Agent	AC	MD	SR	RH	RC	RC%	Closed	Call	MD	Wrap	Talk	Avg								
5,75	4,63	1	0,27	2	0	0,43	10,00	678	162	0,17%	27	1,3%	206	27,2%	109,0%	270	100	2,85	24	29,11
9,75	6,92	6	0,06	7	7	1,01	0,29	991	111	0,06%	40	1,7%	479	35,3%	109,0%	102	112	1,92	21	103,45
10,25	7,62	7	0,02	7	0	0,92	0,03	116	110	0,05%	43	2,8%	172	12,0%	108,0%	200	21	4,00	10	41,73
9,00	6,34	5	1,41	14	0	1,21	0,00	669	110	1,37%	72	6,1%	171	11,6%	62,1%	100	10	1,00	19	100,00

New Revenue Generated OPS Report

MDS Σύμβασης	Πληρωτέος χρόνος
MDS Productive	Παραγωγικός χρόνος
AC	Σύνολο ΑΦΜ που έγιναν Accept
AC / MD	Σύνολο ΑΦΜ που έγιναν Accept/ MD (Productive)
Mob	Σύνολο γραμμών για την κινητή τηλεφωνία
Fixed	Σύνολο γραμμών για τη σταθερή τηλεφωνία
Mob / MD	Σύνολο γραμμών για την κινητή τηλεφωνία/ MD (Productive)
Fixed / MD	Σύνολο γραμμών για τη σταθερή τηλεφωνία/ MD (Productive)
DN	Σύνολο αρνητικών πελατών
Closed / MD	Σύνολο κλειστών επικοινωνιών (AC, DN, EX, CF)/ MD
SR	Success Rate (Ποσοστό επιτυχίας): AC / (AC+ DN)
RH	RH κλήσεις που προγραμματίστηκαν σήμερα
RH %	RH κλήσεις/ Σύνολο κλήσεων
RC	Rescheduled κλήσεις
RC%	Rescheduled κλήσεις/ Σύνολο κλήσεων
Closed / Calls	Σύνολο κλειστών επικοινωνιών (AC, DN, EX, CF)/ Σύνολο κλήσεων
Calls / MD	Σύνολο κλήσεων/ MD (Productive)
Wrap UP / Action	Μέσος όρος χρόνου καταχώρησης / Action
Talk Time / MD	Μέσος όρος χρόνου ομιλίας/ MD (Productive)
Avg Idle	Μέσος όρος χρόνου αναμονής για κλήση

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση των agents είναι: on the job training, μαθήματα σε αίθουσα διδασκαλίας και ακρόαση κλήσεων. Στην αρχή της εκπαίδευσης δίνεται έμφαση στις γνώσεις που θα πρέπει να έχουν οι agents για το προϊόν και κατά συνέπεια η εκπαίδευση είναι κυρίως σεμιναριακού τύπου, όμως στη συνέχεια γίνεται on the job. Σημαντικά εργαλεία που χρησιμοποιεί η εταιρεία για την αξιολόγηση της κατάρτισης είναι τα τεστ γνωστικού αντικείμενου τα οποία μπορεί να είναι 4 ειδών:

1. Γνωστικό επίπεδο, όπου εξετάζονται οι γνώσεις των agents γύρω από το προϊόν
2. Soft skills, όπου το πωλησιακό κομμάτι είναι προς εξέταση
3. EVA: περιληπτικό εργαλείο αξιολόγησης agents σε τεχνικά κομμάτια, όπως τελική πορεία αίτησης(ικανοποίηση πελάτη, αποτέλεσμα) και επικοινωνία(όλη η πορεία της αίτησης)
4. Παραγωγικότητα: αξιολόγηση βάσει παραγωγικών δεικτών

Συνήθως κάθε μήνα γίνεται επαναξιολόγηση του προγράμματος κατάρτισης, όπου γίνεται καταγραφή των κλήσεων και οι agents έχουν τη δυνατότητα να ακούσουν τον εαυτό τους και να εντοπίσουν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Ο αριθμός των κλήσεων προς αξιολόγηση

για κάθε agent είναι το λιγότερο τρεις, ούτως ώστε να υπάρχει μια εμπειριστατωμένη εικόνα για τα δυνατά και αδύνατα σημεία των agents. Αυτό βεβαίως δεν είναι κάτι δεσμευτικό, αφού υπάρχει η δυνατότητα επαναπροσδιορισμού αναλόγως την περίπτωση. Επιπλέον, κάθε μήνα γίνονται έλεγχοι ποιότητας όπου διάφοροι agents καλούνται και συναποφασίζονται οι ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα για τη βελτίωση της απόδοσης τους. Μια φορά το χρόνο γίνεται performance review με συνεργασία agents και team leaders. Πολύ σημαντική είναι η σύγκριση που γίνεται μεταξύ των αξιολογήσεων που φτιάχνουν οι team leaders και των αντίστοιχων του τμήματος εκπαίδευσης, αφού έτσι ελέγχεται και η δυνατότητα των team leaders να αξιολογούν ορθά και αντικειμενικά τους agents της ομάδας τους.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου υπάρχει ανάγκη για retraining ορισμένων agents. Το retraining γίνεται με βάση τις ανάγκες της παραγωγής και των αξιολογήσεων που προκύπτουν από τις φόρμες αξιολόγησης. Υπάρχει καθημερινή επικοινωνία των τμημάτων εκπαίδευσης και παραγωγής όπου ανταλλάσσονται απόψεις για το συντονισμό ενεργειών που αποσκοπούν στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διορθωτικές ενέργειες συντονίζονται σε συνεργασία με το τμήμα Quality και περιλαμβάνουν είτε ακρόαση κλήσεων που πραγματοποιήθηκαν από τους ίδιους προκειμένου να εντοπίσουν τις αδυναμίες τους είτε ακρόαση κλήσεων από άλλους agents οι οποίοι χειρίστηκαν υποδειγματικά τις κλήσεις.

Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός πως οι πιο έμπειροι agents συνήθως δεν αφιερώνουν χρόνο για την εκπαίδευση των νέων λόγω του συστήματος bonus που εφαρμόζεται στην εταιρεία. Δεν είναι πρόθυμοι να βγουν από τις γραμμές τους και να ρισκάρουν να χάσουν τους στόχους τους για να βοηθήσουν στην εκπαίδευση των νεότερων agents.

Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων αποτελεί το μοντέλο 70/20/10, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου σε κάθε νέα θέση εργασίας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό:

- Το 70% της κατάρτισης είναι on the job εμπειρία
- Το 20% της κατάρτισης είναι mentoring/coaching/networking
- Το 10% της κατάρτισης αποτελεί κλασική κατάρτιση

Ειδικότερα, το 70% επιτυγχάνεται με job rotation, πρακτική σε άλλη χώρα, ειδικά projects και κανονική εργασία σε άλλη χώρα. Σύμφωνα με τους δημιουργούς του μοντέλου, η hands-on εμπειρία είναι η πλέον επωφελής για τους εργαζομένους, διότι τους δίνει τη δυνατότητα να ανακαλύψουν και να βελτιώσουν τις, σχετιζόμενες με την εργασία τους, δεξιότητες, να παίρνουν αποφάσεις, να

αντιμετωπίζουν προκλήσεις και να αλληλεπιδρούν με ανθρώπους μεγάλης επιρροής, όπως προϊστάμενους και μέντορες μέσα στο περιβάλλον εργασίας. Μπορούν επίσης να μάθουν από τα λάθη τους και να λάβουν άμεσο feedback σχετικά με τις επιδόσεις τους.

Το 20% επιτυγχάνεται με coaching, mentoring, feedback, communities of practice και late stage teachers (παλιούς εργαζόμενους που συμβουλεύουν και κατευθύνουν τους νεότερους). Η δικτύωση είναι πολύ σημαντική καθώς παράλληλα γίνεται benchmarking, ενώ η ενθάρρυνση και το feedback που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι αποτελούν τα σημαντικότερα οφέλη αυτής της προσέγγισης της μάθησης.

Το 10% επιτυγχάνεται με εκπαίδευση σε τάξη, σύστημα e-learning, βιβλιοθήκες 24/7, ακαδημίες εξωτερικού που προσφέρουν εξειδικευμένη γνώση, learning week και κοινοποίηση βέλτιστων πρακτικών. Το γεγονός ότι μόλις το 10% της βέλτιστης επαγγελματικής ανάπτυξης προέρχεται από επίσημη παραδοσιακή διδασκαλία και άλλες εκπαιδευτικές εκδηλώσεις, συνήθως προκαλεί έκπληξη στους επαγγελματίες της κατάρτισης.

Όσον αφορά το κατά πόσο εφαρμόζει το μοντέλο αυτό η εταιρεία, όπως φαίνεται και από το παραπάνω παράδειγμα, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη σεμιναριακού τύπου εκπαίδευση παρά στην on the job κατάρτιση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι agents έχουν να αντιμετωπίσουν πληθώρα προϊόντων κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και είναι επομένως ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζουν όλες τις παραμέτρους που τα αφορούν. Όσο μεγαλύτερες είναι οι γνώσεις ενός agent γύρω από ένα προϊόν, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να πείσει τον πελάτη να το αγοράσει. Ωστόσο, σε όλα τα προγράμματα κατάρτισης προβλέπεται on the job κατάρτιση, όπου οι agents πραγματοποιούν οι ίδιοι κλήσεις προς πελάτες υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση εκπαιδευτών.

13.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Ένα πολύ σημαντικό στάδιο της συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης αποτελεί η αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης από τους εργαζόμενους και τους προϊστάμενους. Η αξιολόγηση ενός προγράμματος κατάρτισης εργαζομένων συνήθως ορίζεται ως μια διαδικασία που στόχο έχει να καθορίσει κατά πόσο ο σχεδιασμός και η εκτέλεση του προγράμματος διεξήχθησαν με επιτυχία, καθώς και κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας αναφερόμαστε στην άμεση αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα μετά την υλοποίηση του προγράμματος.

Στη συνέχεια προβήκαμε σε σύγκριση και ανταλλαγή απόψεων γύρω από τις φόρμες αξιολόγησης προγραμμάτων κατάρτισης που ήδη διέθετε η εταιρεία καθώς και εκείνων που εμείς προτείναμε. Αρχικά παραθέτουμε τις δύο αυτές φόρμες, πρώτα αυτή που εμείς δώσαμε στην εταιρεία και έπειτα αυτή που ήδη διέθετε:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ(προαιρετική η συμπλήρωση)

ΕΠΩΝΥΜΟ:.....

ΟΝΟΜΑ:

ΕΤΑΙΡΕΙΑ:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

Παρακαλούμε όπως έχουμε τις απόψεις σας για το περιεχόμενο του προγράμματος, τους εκπαιδευτές και τις διευθετήσεις που έγιναν για την υλοποίηση του προγράμματος.

Τρόπος αξιολόγησης: **1** απaráδεκτο, **2** μη ικανοποιητικό, **3** αποδεκτό, **4** καλό,

5 πολύ καλό

A. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

1. Ο τίτλος του προγράμματος ανταποκρινόταν στο περιεχόμενο του 1 2 3 4 5

Σχόλια:

2. Το πρόγραμμα, μου έχει προσφέρει νέες γνώσεις 1 2 3 4 5

Σχόλια:

3. Το περιεχόμενο του προγράμματος μου προσέφερε αυτά που περίμενα 1 2 3 4 5

Σχόλια:

4. Θα ήθελα να εφαρμόσω αυτά που άκουσα 1 2 3 4 5

Σχόλια:

Εάν ναι, ποια ήταν τα 3 σημαντικότερα στοιχεία που αποκόμισα από το σεμινάριο:

A.

B.

Γ.

5. Το επίπεδο του προγράμματος ήταν κατάλληλο για μένα 1 2 3 4 5

Σχόλια:

6. Το πρόγραμμα ήταν χρήσιμο για μένα 1 2 3 4 5

Σχόλια:

Γενικά Σχόλια

Υπήρξαν αρνητικά/αδύνατα σημεία του σεμιναρίου αναφορικά με το περιεχόμενο του;

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

Άλλα Σχόλια

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

B. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ:

B1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ Α

- | | |
|--|-----------|
| 6. Ο εκπαιδευτής κατείχε το θέμα του | 1 2 3 4 5 |
| 7. Ο εκπαιδευτής παρουσίασε το πρόγραμμα με οργανωμένο τρόπο | 1 2 3 4 5 |
| 8. Ο εκπαιδευτής ήταν κατανοητός | 1 2 3 4 5 |
| 9. Η παρακολούθηση του εκπαιδευτή ήταν ευχάριστη | 1 2 3 4 5 |
| 10. Θα συμμετείχα ξανά σε πρόγραμμα με τον ίδιο εκπαιδευτή | 1 2 3 4 5 |

Παρακαλώ σημειώστε αδυναμίες ή δυνατά σημεία που πιθανό έχετε διαπιστώσει για τον εκπαιδευτή.

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

Γ. ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΕΙΣ

Ημέρες διεξαγωγής 1 2 3 4 5

Εναλλακτικά, ποιες ημέρες θα ήταν πιο κατάλληλες

.....

Ώρες διεξαγωγής 1 2 3 4 5

Εναλλακτικά, ποιες ώρες θα ήταν πιο κατάλληλες

.....

Εξυπηρέτηση του χώρου διεξαγωγής 1 2 3 4 5

Σημειώσεις που δόθηκαν 1 2 3 4 5

Η οργάνωση του σεμιναρίου 1 2 3 4 5

Άλλα Σχόλια:

Δ. ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Παρακαλώ σημειώστε με ένα (✓) δίπλα σε όσες από τις παρακάτω ενότητες θεωρείτε ότι χρειάζεστε επιπλέον κατάρτιση.

Λεκτική Επικοινωνία
Μη Λεκτική Επικοινωνία
Έλεγχος φωνής
Έλεγχος ύφους
Ενεργητική Ακρόαση
Σωστό άνοιγμα κλήσεων – πρόκληση ενδιαφέροντος
Ερωτήσεις διερεύνησης
Διαχείριση Αντιρρήσεων
Πρόταση

Ανάδειξη οφέλους – Χρήση παραδειγμάτων
«Επιθετικό» κλείσιμο πώλησης
Ανακεφαλαίωση συμφωνίας
Ικανοποίηση πελάτη – ποιοτική εξυπηρέτηση

Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Εκπαίδευσης (2)

<p>Στοχεύοντας στη συνεχή βελτίωση των συστημάτων εκπαίδευσης της Εταιρείας μας, θα θέλαμε την άποψή σας για την εκπαίδευση που παρακολουθήσατε. Για τον λόγο αυτό παρακαλούμε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί.</p>	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΥ:	
ΘΕΣΗ / ΤΜΗΜΑ:	
ΤΙΤΛΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:	
ΟΝΟΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ:	
ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:	

Αξιολόγηση Εκπαίδευσης	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (με άριστα το - 10)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>A. Περιεχόμενο & Μεθοδολογία</u>										
1. Πιστεύετε ότι οι γνώσεις που αποκτήσατε από την εκπαίδευση θα σας βοηθήσουν στην εκτέλεση της εργασίας σας ;										
2. Ήταν επαρκείς οι σημειώσεις, η μεθοδολογία και τα μέσα (πχ slides, σημειώσεις, case studies) που χρησιμοποιήθηκαν;										
3. Ήταν επαρκής η θεωρητική ανάπτυξη των θεμάτων;										
4. Πιστεύετε ότι η χρονική διάρκεια της εκπαίδευσης ήταν ικανοποιητική;										
<u>B. Εκπαιδευτής /τρια</u>										
5. Πόσο προετοιμασμένος /η ήταν για τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης; (Ενημερωμένο εκπαιδευτικό υλικό προσαρμοσμένο στις ανάγκες των συμμετεχόντων)										
6. Πόσο βοήθησε τους συμμετέχοντες στην κατανόηση του περιεχομένου της εκπαίδευσης; (Μεταδοτικότητα, χρήση παραδειγμάτων)										
7. Πόσο ικανοποιημένοι μείνατε από τις γνώσεις του /της στη θεματολογία της εκπαίδευσης;										
<u>Γ. Γενική Εντύπωση</u>										
8. Ποια είναι η γενική εντύπωσή σας από την εκπαίδευση;										
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ										
<u>Παρατηρήσεις – Προτάσεις - Σχόλια :</u>										

Προσθήκες στην ύλη ή αλλαγές που κρίνετε αναγκαίες:

Σε μια κλίμακα από το 1 έως το 10 αναφέρατε που θα κατατάσσατε τον εαυτό σας στις παρακάτω ενότητες:

ΕΝΟΤΗΤΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (με άριστα το - 10)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Λεκτική Επικοινωνία										
Μη Λεκτική Επικοινωνία										
Έλεγχος φωνής										
Έλεγχος ύφους										
Ενεργητική Ακρόαση										
Σωστό άνοιγμα κλήσεων – πρόκληση ενδιαφέροντος										
Ερωτήσεις διερεύνησης										
Διαχείριση Αντιρρήσεων										
Πρόταση										
Ανάδειξη οφέλους – Χρήση παραδειγμάτων										
«Επιθετικό» κλείσιμο πώλησης										
Ανακεφαλαίωση συμφωνίας										
Ικανοποίηση πελάτη – ποιοτική εξυπηρέτηση										
<u>Καλύφθηκαν οι προσδοκίες σας που είχατε από το συγκεκριμένο σεμινάριο :</u>										
<u>Ποιες είναι οι ενότητες στις οποίες θα επιθυμούσατε να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα :</u>										

Πρωταρχικός στόχος όλων των διαδικασιών αξιολόγησης αποτελεί η συγκέντρωση και επεξεργασία δεδομένων έτσι ώστε να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις. Τα δεδομένα που συλλέγονται από τα διάφορα ερωτηματολόγια θα πρέπει να έχουν το μέγιστο δυνατό βαθμό πληρότητας, να αφορούν δηλαδή όλες τις παραμέτρους ενός προγράμματος κατάρτισης. Είναι σημαντικό να αξιολογούνται τόσο το περιεχόμενο και η μεθοδολογία ενός προγράμματος κατάρτισης όσο και οι εκπαιδευτές που λαμβάνουν μέρος σε αυτό, αλλά και διάφορες άλλες παράμετροι όπως ο χώρος και ο χρόνος που διεξαγωγής τους. Επιπροσθέτως, είναι ιδιαίτερα βοηθητικό, για όσους καλούνται να αξιολογήσουν ένα πρόγραμμα κατάρτισης, το ερωτηματολόγιο να είναι οργανωμένο σε ενότητες προκειμένου να είναι ξεκάθαρο το τι αξιολογείται κάθε φορά. Υπό αυτό το πρίσμα, παρατηρούμε ότι και οι δύο φόρμες αξιολόγησης μπορούν να θεωρηθούν άρτια δομημένες και πλήρεις όσον αφορά το περιεχόμενό τους, με την υποσημείωση ότι η ήδη υπάρχουσα και χρησιμοποιούμενη από την εταιρεία φόρμα δε διαθέτει πουθενά αξιολόγηση του χώρου και του χρόνου διεξαγωγής του προγράμματος κατάρτισης. Σε συζήτηση με τους υπεύθυνους εκπαίδευσης της εταιρείας αναφέρθηκε ότι οι παράμετροι αυτοί θεωρούνται μη ελεγχόμενες για αυτό και δεν περιλαμβάνονται στις φόρμες αξιολόγησης.

Επιπλέον, θα πρέπει οι απαντήσεις που δίνονται στις ερωτήσεις των φορμών αξιολόγησης να είναι μετρήσιμες για να μπορούν να αξιοποιηθούν πιο εύκολα από τους υπεύθυνους κατάρτισης. Για το λόγο αυτό προτιμάται οι ερωτήσεις να γίνονται κυρίως με τη μορφή κλίμακας αξιολόγησης και όχι με τη μορφή ανοικτού τύπου. Έτσι διευκολύνονται να απαντήσουν οι ερωτηθέντες, αφού καλούνται απλώς να κυκλώσουν έναν αριθμό και όχι να γράψουν ολόκληρο κείμενο, που σα νοητική διαδικασία είναι σαφώς πιο επίπονη. Επιπλέον, τα δεδομένα που συλλέγονται με αυτή τη μέθοδο είναι ποσοτικά και άρα πιο εύκολα στην μετέπειτα επεξεργασία από απαντήσεις του τύπου “Εμείνα πολύ ικανοποιημένος από...” ή “Βρήκα ανεπαρκή τη...”. Θα πρέπει, ωστόσο, να δίνεται πάντα η δυνατότητα στους ερωτηθέντες να υποβάλλουν σε ξεχωριστή ενότητα τις δικές τους προτάσεις και σχόλια για τη βελτίωση της ποιότητας του προγράμματος κατάρτισης.

Όσον αφορά τις κλίμακες αξιολόγησης, έπειτα από σχετική κουβέντα με τους υπεύθυνους κατάρτισης της εταιρείας, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η κλίμακα αξιολόγησης 1-10 που χρησιμοποιείται στη φόρμα αξιολόγησης της εταιρείας δυσχεραίνει τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, αφού οι διαφορές σε αυτήν δεν είναι αρκετά έντονες και προφανείς έτσι ώστε να μπορούν να ερμηνευθούν. Μια διαφορά 1 μονάδας είναι πολύ πιο έντονη σε μια μικρότερη κλίμακα, όπως πχ. 1-5, και επομένως μπορεί πιο εύκολα να μετουσιωθεί σε συμπέρασμα. Για αυτό λοιπόν προτείναμε την υιοθέτηση της κλίμακας 1-5, προκειμένου να αυξηθεί η αξιοπιστία των δεδομένων που προκύπτουν από τις φόρμες αξιολόγησης. Κίνδυνος για μη αντικειμενική αξιολόγηση του προγράμματος προκύπτει και στην περίπτωση που οι ερωτήσεις δεν είναι διαμορφωμένες με σαφή και κατανοητό προς όλους τους ερωτούμενους τρόπο. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται όσο το δυνατόν πιο απλό λεξιλόγιο, σύντομες προτάσεις και επεξηγηματικά σχόλια όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Συγκρίνοντας τις δύο φόρμες αξιολόγησης, παρατηρούμε ότι η φόρμα που προτείνουμε είναι περισσότερο αναλυτική, καλύπτοντας περισσότερες παραμέτρους όπως οι ώρες διεξαγωγής, η εξυπηρέτηση του χώρου διεξαγωγής και η ποιότητα των σημειώσεων.

Παρατηρούμε ότι δομικά οι δύο φόρμες παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες, αφού και στις δύο η αξιολόγηση γίνεται με τη μορφή κλίμακας, υπάρχει σαφής διαχωρισμός των ενότητων προς αξιολόγηση και διατίθεται χώρος για επιπλέον σχόλια και προτάσεις από τους ερωτηθέντες. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, στη δική μας φόρμα αξιολόγησης χρησιμοποιείται κλίμακα 1-5, ενώ σε αυτή που ήδη χρησιμοποιεί η εταιρεία κλίμακα 1-10. Τέλος, μια σημαντική διαφορά που μπορεί να παρατηρήσει κανείς είναι ότι στη φόρμα αξιολόγησης της εταιρείας, υπάρχει ενότητα στην οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν τους εαυτούς τους σε διάφορες δεξιότητες, όπως μη λεκτική επικοινωνία και διαχείριση αντιρρήσεων. Με αυτή την κίνηση, η εταιρεία αποσκοπεί στον εντοπισμό των αδυναμιών του κάθε εργαζόμενου προκειμένου η εκπαίδευση που θα λάβει να είναι επικεντρωμένη πάνω στις αδυναμίες του. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο ερωτώνται οι εργαζόμενοι είναι πολύ έμμεσος και ενδέχεται τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να είναι παραπλανητικά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο όρος αξιολόγηση παραπέμπει περισσότερο σε μια διαδικασία εντοπισμού των πιο αδύναμων εργαζομένων και επιβολής κυρώσεων παρά σε μια διαδικασία που έχει ως στόχο τη βελτίωση και ενδυνάμωση τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλοί από τους εργαζόμενους να προσπαθούν να κρύψουν τις αδυναμίες τους, φοβούμενοι ότι θα χάσουν τη δουλειά τους, παρά να τις αναδείξουν. Για αυτό λοιπόν προτείνουμε στην εταιρεία η ενότητα στην οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να εντοπίσουν τις αδυναμίες τους να επικοινωνεί το μήνυμα αυτό με πιο άμεσο τρόπο, χρησιμοποιώντας τη φράση “ Παρακαλώ σημειώστε με ένα (v) δίπλα σε όσες από τις παρακάτω ενότητες θεωρείτε ότι χρειάζεστε επιπλέον κατάρτιση”.

14. Συμπεράσματα

Στην ενότητα αυτή θα επιχειρήσουμε να αναφέρουμε συνοπτικά τα συμπεράσματα στα οποία μας οδήγησε η έρευνα στην εταιρεία CQS, καθώς και προτάσεις για τη μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης.

Η έρευνα αποτελείται από τρία στάδια:

- **Παρακολούθηση των agents εν ώρα εργασίας και ακρόαση με διπλά ακουστικά.** Με αυτό τον τρόπο μας δόθηκε η ευκαιρία να μάθουμε τις αρμοδιότητες και τη φύση της δουλειάς των agents και να συνομιλήσουμε μαζί τους για την εφαρμογή των πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας στην εταιρεία καθώς και την άποψη που έχουν για αυτές.
- **Συνεντεύξεις με υπεύθυνους τμημάτων και εκπαίδευσης.** Συνομιλήσαμε με τους υπεύθυνους των τριών μεγάλων τμημάτων της εταιρείας: TBU, Customer Experience, Banking&Insurance. Αφού μας ανέλυσαν με λίγα λόγια το πώς λειτουργεί το τμήμα τους και τα καθήκοντα των agents που δουλεύουν σε αυτό, μας εξήγησαν τη μέθοδο καθώς και τις δυσκολίες που συναντούν στην εφαρμογή των πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας.
- **Λήψη δεδομένων και αναφορών και συμπλήρωση πινάκων :** Τέλος, επικοινωνήσαμε με τους υπεύθυνους των τμημάτων για τη συμπλήρωση πινάκων που τους στείλαμε με σκοπό την κατασκευή του multi-tasking matrix, εκπαίδευσης για την ανταλλαγή εργαλείων αξιολόγησης προγραμμάτων κατάρτισης καθώς και με την business analyst της εταιρείας για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τον αριθμό των κλήσεων που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια διαφόρων projects της εταιρείας.

Όσον αφορά την εφαρμογή του job rotation, παρατηρούμε ότι γίνεται για τους λόγους εκείνους που αναφέρθηκαν και στη θεωρία. Η αντιμετώπιση καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης, η παρακίνηση εργαζομένων που έχουν χάσει το ενδιαφέρον τους και έχουν μείνει στάσιμοι, μείωση της πίεσης και της ρουτίνας και διατήρηση των εργαζομένων-κλειδιά αποτελούν τις σημαντικότερες αιτίες εφαρμογής του job rotation στην εταιρεία. Η εφαρμογή του διευκολύνεται σημαντικά από το γεγονός ότι όλες οι θέσεις εργασίας αφορούν τις πωλήσεις με το μόνο που αλλάζει να είναι το προς πώληση προϊόν. Έτσι τα soft skills που απαιτούνται είναι περίπου ίδια για όλες τις θέσεις εργασίας με το μόνο που αλλάζει να είναι οι γνώσεις γύρω από το προϊόν. Ωστόσο, το job rotation χρησιμοποιείται κυρίως ως μέτρο αντιμετώπισης καταστάσεων που ενδέχεται να αποδειχτούν επιζήμιες για την εταιρεία και όχι σαν μια οργανωμένη πρακτική, η οποία έχει σχεδιαστεί και προγραμματιστεί για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Επιπλέον, θα πρέπει να

τονιστεί και η έλλειψη σαφών και αδιαμφισβήτητων κριτηρίων για την επιλογή των εργαζομένων που θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Ενέχει έτσι ο κίνδυνος οι agents εκείνοι που δεν επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα να νιώσουν αδικημένοι και η εταιρεία να κατηγορηθεί για έλλειψη αξιοκρατίας στην επιλογή των υποψηφίων για το πρόγραμμα. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω προβλήματα, καταστρώσαμε ένα πρόγραμμα job rotation με σαφείς στόχους και κριτήρια επιλογής, το οποίο προτείνουμε στην εταιρεία και βασίζεται στο multi-tasking matrix. Άξια αναφοράς είναι και η απροθυμία που δείχνουν πολλές φορές οι εργαζόμενοι να συμμετάσχουν στο job rotation, εξαιτίας του φόβου τους να βγουν από το comfort zone και να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες από εκείνες που μέχρι τότε τους αναλογούσαν. Για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου, η εταιρεία θα πρέπει να έχει καταρτίσει ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα με σαφείς και μετρήσιμους στόχους, το οποίο θα είναι επωφελές όχι μόνο για την εταιρεία αλλά και για τους εργαζόμενους. Είναι σημαντικό πριν από την εφαρμογή του, να διεξαχθεί συνάντηση με τους εργαζομένους στην οποία θα εξηγούνται αναλυτικά οι στόχοι και η διαδικασία του προγράμματος, καθώς και τα οφέλη που αυτό θα έχει για τους ίδιους.

Τα ίδια ισχύουν και για το multi-tasking, το οποίο δεν εφαρμόζεται οργανωμένα από την εταιρεία αλλά αποτελεί κυρίως προϋπόθεση για τις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες (team leaders, managers, supervisors). Οι agents δεν απαιτείται να διαθέτουν multi-tasking γνώρισμα, χωρίς αυτό βεβαίως να σημαίνει ότι η ύπαρξη τους δεν αναγνωρίζεται και ανταμείβεται επαρκώς. Για το λόγο αυτό προτείνουμε έναν αλγόριθμο εντοπισμού των agents που διαθέτουν multi-tasking γνώρισμα και μετέπειτα αξιοποίησης τους ως backupers στα τμήματα εκείνα στα οποία μπορούν να αποδώσουν με επάρκεια.

Όσον αφορά τα ωράρια εργασίας, υπεύθυνη είναι η διοίκηση της εταιρείας που έχει ως στόχο την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί μέσα στο καθορισμένο ωράριο εργασίας, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι υπερωρίες που ανεβάζουν τις δαπάνες της επιχείρησης. Τα ωράρια εργασίας της εταιρείας χαρακτηρίζονται από ευελιξία, ιδιαίτερα σε κοινωνικές ομάδες όπως οι φοιτητές και οι μητέρες με παιδιά. Υπάρχει ευαισθησία σε οικογενειακά ζητήματα που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, προσαρμόζοντας έτσι το ωράριο για να μπορούν να ανταποκριθούν. Στην κατανομή των βαρδιών λαμβάνονται υπόψη ο φόρτος εργασίας, οι προτιμήσεις των ίδιων των εργαζομένων και η απόδοση τους. Το πρόβλημα που παρατηρήθηκε στην εταιρεία ήταν η ανισοκατανομή του φόρτου εργασίας, με υποαπασχόληση των agents και ύπαρξη σημαντικών νεκρών χρόνων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η εταιρεία να πληρώνει αρκετά περισσότερα mandays σε σχέση με αυτά που χρειαζόταν για να ανταποκριθεί στις κλήσεις των πελατών της. Το εργαλείο που προτείνουμε στην εταιρεία αποτελεί έναν αλγόριθμο πρόβλεψης του αριθμού των κλήσεων και κατά συνέπεια και των απαιτούμενων mandays για ένα μήνα στο μέλλον, καθώς και μέθοδο κατανομής των βαρδιών αναλόγως την ημέρα της εβδομάδας, με σκοπό τη βέλτιστη χρησιμοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Μεγάλη έμφαση δίνεται από την εταιρεία στην άρτια κατάρτιση των agents. Αρχικά παρατηρούμε ότι το μοντέλο 70/20/10 δεν ακολουθείται, καθώς δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη σεμιναριακού τύπου εκπαίδευση παρά στην on the job κατάρτιση. Αυτό είναι λογικό αν σκεφτούμε ότι οι agents θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντούν κάθε πιθανή ερώτηση και να παρέχουν κάθε είδους πληροφορία για το προϊόν που καλούνται να πουλήσουν. Ωστόσο, σε όλα τα προγράμματα κατάρτισης προβλέπεται on the job κατάρτιση, όπου οι agents πραγματοποιούν οι ίδιοι κλήσεις προς πελάτες υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση εκπαιδευτών. Αξίζει να αναφέρουμε ότι οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι δεν αφιερώνουν χρόνο για την εκπαίδευση των νεότερων. Αυτό οφείλεται στην απροθυμία τους να ρισκάρουν να χάσουν τους στόχους τους για να βοηθήσουν στην εκπαίδευση των νεότερων agents. Η κατάρτιση μέσω μαθητείας δίπλα σε έναν πιο έμπειρο εργαζόμενο είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη, αφού σε σχέση με τους εκπαιδευτές, εκείνοι διαθέτουν μεγαλύτερη πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο τους και άρα γνωρίζουν τα μυστικά της δουλειάς καλύτερα. Η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει το παραπάνω πρόβλημα καθιερώνοντας συστήματα ανταμοιβών για τους έμπειρους εργαζόμενους που λαμβάνουν μέρος στην κατάρτιση των νέων agents. Επιπλέον, η εταιρεία θεωρεί ιδιαίτερα κρίσιμη διαδικασία την αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης και διαθέτει ξεχωριστό εργαλείο για αυτό το σκοπό, το οποίο διατίθεται με τη μορφή ερωτηματολογίου. Αφού λοιπόν μελετήσαμε προσεκτικά το εν λόγω εργαλείο, προτείναμε ένα αντίστοιχο δικό μας ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης. Στη συνέχεια προβήκαμε σε σύγκριση των δύο εργαλείων και ανταλλαγή απόψεων με τους υπεύθυνους κατάρτισης της εταιρείας, καταγράφοντας τις σημαντικότερες παρατηρήσεις και σχόλια. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα η φόρμα αξιολόγησης προγραμμάτων κατάρτισης αν και ήταν γενικά σε ικανοποιητικό επίπεδο, μπορούσε να βελτιωθεί στα εξής σημεία:

1. Παράλειψη ορισμένων παραμέτρων από τη φόρμα αξιολόγησης(ώρες διεξαγωγής, εξυπηρέτηση του χώρου διεξαγωγής, ποιότητα των σημειώσεων).
2. Δύσκολη διεξαγωγή συμπερασμάτων από φόρμα αξιολόγησης, εξαιτίας κλίμακας αξιολόγησης που χρησιμοποιείται(1-10), στην οποία οι διαφορές στη βαθμολογία δεν αναδεικνύονται έντονα
3. Μη σαφής ανάδειξη αναγκών εκπαίδευσης από φόρμες αξιολόγησης, με αποτέλεσμα αρκετές φορές τα προγράμματα κατάρτισης να μην είναι tailor-made

Σε γενικές γραμμές η CQS βρίσκεται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο συγκριτικά με την πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων όσον αφορά την εφαρμογή πρακτικών λειτουργικής ευελιξίας. Χαρακτηριστικά η εταιρεία πληροί αρκετές από τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για την επίτευξη ευελιξίας, όπως:

- i. Επένδυση στη συνεχή εκπαίδευση και επανειδίκευση των εργαζομένων της προκειμένου να παρέχει πολύ καλά αποτελέσματα για τους πελάτες της
- ii. Διασφάλιση θετικού εργασιακού κλίματος στην επιχείρηση, ίσων ευκαιριών υπηρεσιακής εξέλιξης, καλών συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, ευέλικτης διοίκησης, αμοιβαίων αποδεκτών στόχων και προγραμματισμού, εγγυήσεις για την

απασχόληση και τις αμοιβές, ενίσχυση της συλλογικότητας και της συμμετοχής των εργαζομένων.

- iii. Εξασφάλιση υποστήριξης διοίκησης και διάθεσης των απαιτούμενων κεφαλαίων

Υπάρχουν ωστόσο ορισμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να εντάξει την ευελιξία στην καθημερινότητα της. Αυτές είναι:

- a) Δημιουργία “πολυδύναμων” εργαζομένων, ικανών δηλαδή να εκτελούν νέα καθήκοντα, συνθετότερες εργασίες, να αλλάζουν συχνά αντικείμενο εργασίας, χωρίς αυτό να συνεπάγεται ανυπέβλητο κόστος για την επιχείρηση, ούτε συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση.
- b) Θέσπιση κατάλληλων σχημάτων αμοιβών και κριτηρίων μισθολογικής εξέλιξης, που θα υποκινούν και θα επιβραβεύουν τη συνεχή ποιοτική αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού, την απόδοση, την υπεύθυνη συμμετοχή του στις παραγωγικές διαδικασίες και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Είναι λοιπόν χρήσιμο για την εταιρεία να ακολουθήσει τις μεθόδους και τα εργαλεία που προτείναμε καθώς και να εντάξει τις συγκεκριμένες πρακτικές στην κουλτούρα της επιχείρησης, να αποτελούν δηλαδή αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού και προγραμματισμού με σαφείς και μετρήσιμους στόχους και μεθοδολογίες. Με αυτό τον τρόπο, θα επιτύχει μακροπρόθεσμα μεγαλύτερη ευελιξία τόσο στο εργατικό της δυναμικό όσο και στις επιχειρησιακές διαδικασίες, όντας έτοιμη να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της αγοράς.

15. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Great Britain. Dept. of Employment(1986), *CHANGING WORKING PATTERNS*, London: National Economic Development Office
- ΠΑΡΑΤΗΡΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε(2006), "ΟΨΕΙΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ", <http://2gym-xylok.kor.sch.gr/grasep/meletigiatinapash.pdf> , [accessed: 17/04/2015]
- Κραψίτης, Θ.(2009), "ΕΘΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ", <http://www.larissa-chamber.gr/Uploads/Files/meletes/krapsitis.pdf> , [accessed: 17/04/2015]
- Gholami,B.(2008), "A Review on Flexibility in Business Process and the Role of IT", http://www.academia.edu/449200/A_Review_on_Flexibility_in_Business_Process_and_the_Role_of_IT , [accessed: 17/04/2015]
- ΣΕΒ (2012), "ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ", <http://productivity.net.gr/identity/%CE%BF%CF%86%CE%AD%CE%BB%CE%B7/> , [accessed: 17/04/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2015), "Εισαγωγή", Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα
- European Commission(2005), "Flexibility and competitiveness: labor market flexibility, innovation and organizational performance(FLEX-COM)", <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/90882401EN6.pdf> , [accessed: 17/04/2015]
- Heathfield, S(2014), "Job Rotation: Keys to Successful Job Rotation", <http://humanresources.about.com/od/glossary/j/job-rotation.htm> , [accessed: 20/04/2015]
- Management Study Guide(2009), "Job Rotation - Meaning and its Objectives", <http://www.managementstudyguide.com/job-rotation.htm> , [accessed: 20/04/2015]
- Coy, C.(2013), "WHY ROTATING EMPLOYEES THROUGH YOUR COMPANY IS A WIN-WIN", <http://www.cornerstoneondemand.com/blog/employee-rotation-works> , [accessed: 20/04/2015]
- (Sullivan and Au, 1998), "Developing World Class Job Rotation Programs to Improve Retention!", <http://www.gatelyconsulting.com/PP15JS25.HTM> , [accessed: 20/04/2015]
- (MacLeod and Kennedy, 1993), "Job Rotation System", <http://www.ini.wa.gov/safety/sprainsstrains/IdeasBank/DocumentsFiles/idea719.pdf> , [accessed: 20/04/2015]
- Middlesworth, M.(2012), "A Step-by-Step Guide to Job Rotation", <http://ergo-plus.com/job-rotation/> , [accessed: 20/04/2015]
- Greengard, S.(1999), "The Right Spin on Job Rotations", <http://businessfinancemag.com/hr/right-spin-job-rotations> , [accessed: 22/04/2015]
- Leonardo da Vinci(2009), "Job Rotation e-service enhancing lifelong learning for the Agriculture Sector", http://www.adam-europe.eu/prj/7129/prd/2/1/Deliverable%20No%202.1_HANDBOOK_english.pdf , [accessed: 22/04/2015]
- HRFOCUS(2008), "Energize and Enhance Employee Value With Job Rotation", <https://yellowedge.files.wordpress.com/2008/06/jobrotation.pdf> , [accessed: 22/04/2015]

- (Lisa Cheraskin and Michael A. Campion, 1996), "Study Clarifies Job-rotation Benefits", <http://www.workforce.com/articles/study-clarifies-job-rotation-benefits>, [accessed: 23/04/2015]
- ΣΕΒ (2012), "ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ", http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2013/12/3.-%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82-%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE%CF%82_%CE%88%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82.pdf, [accessed: 23/04/2015]
- ΣΕΒ (2012), "ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ", http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/YLIKO-PYLWNA-1_3_-_last_1.pdf, [accessed: 23/04/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2015), "Εναλλαγή ρόλων και θέσεων μέσα στην ίδια την επιχείρηση (Job Rotation) ", Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα
- (Luanne Kelchner and Demand Media, 2012), "The Advantages of Multi-Skilled Labor", <http://smallbusiness.chron.com/advantages-multiskilled-labor-18280.html>, [accessed: 24/04/2015]
- Bos, M.(1999), "The Multi-skill Effort", <http://www.maintenanceresources.com/referencelibrary/ezine/multiskill.html>, [accessed: 24/04/2015]
- Greenstreet Berman Ltd.(2001), "Development of a multiskilling life cycle model", http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2001/crr01328.pdf, [accessed: 24/04/2015]
- ΣΕΒ (2012), "ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ", http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2013/12/3.-%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82-%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE%CF%82_%CE%88%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82.pdf, [accessed: 25/04/2015]
- ΣΕΒ (2012), "ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ", http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/YLIKO-PYLWNA-1_3_-_last_1.pdf, [accessed: 25/04/2015]
- Heathfield, S.(2011), "5 Positives and 5 Negatives about Job Descriptions", http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job_description.htm, [accessed: 25/04/2015]
- Chapman, A.(2007), "Job Descriptions", <http://www.businessballs.com/jobdescription.htm>, [accessed: 25/04/2015]
- Click4it(2012), "Results-Oriented Job Description", http://www.click4it.org/index.php/Results-Oriented_Job_Description, [accessed: 25/04/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2015), "Ανάληψη πολλαπλών, νέων ή συνθετότερων καθηκόντων (Multitasking, Polyvalence)", Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα

- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ”, http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/YLIKO-PYLWNA-1_3_-_last_1.pdf, [accessed: 27/04/2015]
- Φωτόπουλος, Ν.(2014), “Νέοι και επαγγελματική κατάρτιση”, <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=407849>, [accessed: 27/04/2015]
- Κοσκοβόλης, Σ.(2014), “Επαγγελματική κατάρτιση και απασχόληση”, <http://www.protagon.gr/?i=protagon.el.article&id=34353>, [accessed: 27/04/2015]
- (Murtala Akanbi and Bala Zakari, 2013), “WORKERS’ EDUCATION: A TOOL FOR WORKERS’ EMPOWERMENT IN NIGERIA”, <http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=10&ved=0CG4QFjAJ&url=http%3A%2F%2Ffejjournal.org%2Findex.php%2Fesj%2Farticle%2Fdownload%2F1551%2F1558&ei=7qo0VfKlCoqvabbgMgE&usg=AFQjCNG5Z3V1AiiSlZICSOgy2xo626Ugdg>, [accessed: 27/04/2015]
- Sharp, A.(2004), “CONTINUING EDUCATION”, <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Con-Cos/Continuing-Education.html>, [accessed: 27/04/2015]
- Econ(2004), “What is the importance of developing job skills?”, <http://www.frbsf.org/education/publications/doctor-econ/2004/february/job-skills-labor>, [accessed: 30/04/2015]
- The Rapid E-learning Blog(2010), “Why E-learning is So Effective?”, <http://www.articulate.com/rapid-elearning/why-e-learning-is-so-effective/>, [accessed: 30/04/2015]
- Pappas, C.(2014), “ Is Corporate eLearning Really Worth The Investment?”, <http://elearningindustry.com/10-reasons-why-you-should-invest-in-corporate-elearning>, [accessed: 30/04/2015]
- Smith, A.(2013), “ The Rich Value of Online Learning”, <http://elearningindustry.com/the-rich-value-of-online-learning-an-online-educator-perspective>, [accessed: 30/04/2015]
- TRAINING INDUSTRY(2010), “ The 70:20:10 Model for Learning and Development”, <https://www.trainingindustry.com/wiki/entries/the-702010-model-for-learning-and-development.aspx>, [accessed: 01/05/2015]
- Γαρουφαλίδου, Ε.(2009), “Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ”, <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13455/2/GaroufalidouMsc.pdf>, [accessed: 01/05/2015]
- Duggan, T.(2005), “The Importance of a Structured Training Program”, http://www.ehow.com/info_7751978_importance-structured-training-program.html, [accessed: 03/05/2015]
- Labor and Workforce Development(2008), “On-the-Job Training Overview”, <http://www.mass.gov/lwd/employment-services/business-training-support/ojt/>, [accessed: 03/05/2015]
- Virginia Employment Commission(2007), “Invoice”, <http://www.vec.virginia.gov/vecportal/employer/pdf/ojtinvoice.pdf>, [accessed: 03/05/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2015), “Επαγγελματική κατάρτιση και βελτίωση δεξιοτήτων”, Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα
- Σωτηρούδας, Β.(2012), “ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ”, *albatross:An eye on Workplace Learning*, 1(1), σελ. 3-11

- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ”, http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/YLIKO-PYLWNA-1_3_-_last_1.pdf, [accessed: 05/05/2015]
- Wikidot(1997), “Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης”, <http://jsl.wikidot.com/pattern-of-employment>, [accessed: 05/05/2015]
- Riley, J.(2012), “Flexible working”, <http://beta.tutor2u.net/business/reference/flexible-working>, [accessed: 05/05/2015]
- Hrcouncil(2010), “Flexible Work Arrangements”, <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/workplaces-flexible.cfm>, [accessed: 05/05/2015]
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety(2002), “Flexible Work Arrangements”, <http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/flexible.html>, [accessed: 06/05/2015]
- SLOAN CENTER ON AGING AND WORK(2011), “FLEXIBLE WORK SCHEDULE”, http://workplaceflexibility.bc.edu/types/types_arrangement_schedules, [accessed: 06/05/2015]
- Call centre helper(2010), “Top tips on flexible shift patterns”, <http://www.callcentrehelper.com/top-tips-on-flexible-shift-patterns-10958.htm>, [accessed: 06/05/2015]
- Χαρόγλου, Κ.(2005), “Οι πρακτικές ευελιξίας των εργασιακών σχέσεων και οι επιπτώσεις τους στα δικαιώματα των εργαζομένων”, http://www.army.gr/files/File/epitheorisi/200502_%CE%9F%CE%99%20%CE%A0%CE%A1%CE%91%CE%9A%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%95%CE%A5%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9E%CE%99%CE%91%CE%A3%20%CE%A4%CE%A9%CE%9D%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%A9%CE%9D%20%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D.pdf, [accessed: 07/05/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2013), “Εργασιακή ευελιξία και Εφοδιαστική Αλυσίδα”, http://www.scisce.eu/Presentation_Vasiliadis.pdf, [accessed: 07/05/2015]
- CIPD(2005), “FLEXIBLE WORKING: THE IMPLEMENTATION CHALLENGE”, <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/EBAA2100-EF46-43EE-9C6D-16577DCBC6DE/0/flexwork1005.pdf>, [accessed: 08/05/2015]
- (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών και Ινστιτούτο Κοινωνικής Καινοτομίας Intercollege, 2006), “Έκθεση Διερεύνησης των Μορφών Ευέλικτης Απασχόλησης που Εφαρμόζονται στο Διεθνές και Ευρωπαϊκό Επίπεδο”, [http://www.evelikt.es.kepa.mlsi.gov.cy/public/mlsi/pffe/iwebsr.nsf/Lookup/Initial-Report-Revised-5.4.06.pdf/\\$file/Initial+Report+Revised+5.4.06.pdf](http://www.evelikt.es.kepa.mlsi.gov.cy/public/mlsi/pffe/iwebsr.nsf/Lookup/Initial-Report-Revised-5.4.06.pdf/$file/Initial+Report+Revised+5.4.06.pdf), [accessed: 08/05/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2015), “Διαχείριση χρόνου εργασίας (πχ Ωράριο εργασίας, βαρδεολογία κλπ)”, Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα
- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ”, http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2013/12/3.-%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82-%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE%CF%82_%CE%88%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82.pdf, [accessed: 11/5/2015]

- Δρυμιώτης, Α.(2015), “Αποψη: Outsourcing υπηρεσίες”, <http://www.kathimerini.gr/809263/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/apoyh-outsourcing-yphresies>, [accessed: 11/5/2015]
- (Περδίκης και Αγγελετόπουλος, 2008), “ Η εκχώρηση υπηρεσιών σε εξωτερικούς προμηθευτές (Outsourcing)” , <http://www.crm2day.gr/library/10030.php>, [accessed: 11/5/2015]
- Wikipedia(2015), “Outsourcing”, <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>, [accessed: 12/5/2015]
- Flatworldsolutions(2012), “Advantages of outsourcing services”, <https://www.flatworldsolutions.com/articles/advantages-outsourcing-services.php>, [accessed: 12/5/2015]
- Flatworldsolutions(2012), “The Benefits of Outsourcing”, <https://www.flatworldsolutions.com/articles/benefits-of-outsourcing.php>, [accessed: 12/5/2015]
- The Progress Group(2013), “Logistics Outsourcing – Is it Right for Your Business?” <http://theprogressgroup.com/white-papers/logistics-outsourcing-is-it-right-for-your-business/>, [accessed: 12/5/2015]
- Βικυπαίδεια(2015), “Τηλεργασία”, <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1>, [accessed: 14/5/2015]
- Google Sites(2014), “Πλεονεκτήματα τηλεργασίας”, <https://sites.google.com/site/telergasia/pleonektemata-telergasias>, [accessed: 14/5/2015]
- Google Sites(2014), “Μειονεκτήματα τηλεργασίας”, <https://sites.google.com/site/telergasia/home/meionektemata-telergasias>, [accessed: 14/5/2015]
- Η Καθημερινή(2013), “Αχαρτογράφητη η τηλεργασία στην Ελλάδα”, <http://www.kathimerini.gr/63426/article/epikairothta/ellada/axartografthh-thltergasia-sthn-ellada>, [accessed: 15/5/2015]
- Βικιβιβλία(2015), “ Επιχειρήσεις και τηλεργασία, μία σύγχρονη προσέγγιση”, http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CF%84%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1,%CE%BC%CE%AF%CE%B1_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B7_%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%AD%CE%B3%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%B7, [accessed: 15/5/2015]
- Κάκκου, Σ.(2012), “ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ-ΜΙΑ ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΜΟΡΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ”, http://www.nsph.gr/files/005_Epaggelmatikis_Ygieinis/%CE%A4%CE%97%CE%9B%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf, [accessed: 15/5/2015]
- ΣΕΒ (2012), “ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ”, http://productivity.net.gr/wp-content/uploads/2014/06/YLIKO-PYLWNA-1_3_-_last_1.pdf, [accessed: 17/5/2015]
- Tripartite Committee on Work-Life Strategy(2011), “An Employer’s Guide to Implementing ICT-Enabled Home –Based Work”, <http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/employers%20guide%20on%20implementing%20homebased%20work.pdf>, [accessed: 17/5/2015]
- Βασιλειάδης, Λ.(2015),“Τηλεργασία”, Πρακτικά σεμιναρίου εργασιακής ευελιξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, 14 Μαΐου 2015, PLANNING, Αθήνα, Ελλάδα

Παράρτημα Α': SWOT ANALYSIS

Οι αναλύσεις SWOT που περιλαμβάνονται σε κάθε κεφάλαιο προέκυψαν ως αποτέλεσμα έρευνας που διεξήγαμε σε έξι στελέχη επιχειρήσεων. Τα στελέχη αυτά αναφέρονται στη συνέχεια (όνομα, εταιρεία, θέση):

- Παπαϊωάννου Δημήτρης, Oktabit, CEO
- Γιαννούχος Λάμπρος, Europa, Sales
- Μποζικάς Σταύρος, Elbisco, H/R
- Μποστάνης Δημήτρης, Frigoglass, Supply Chain
- Ιακωβίδης Παντελής, Synergy(3PL), Operations
- Μαρινάκης Σωτήρης, WWW(3PL), Sales