



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
University of West Attica



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο Αθηνών

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών : *Εκπαιδευτική Τεχνολογία και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.*

Διπλωματική εργασία

Θέμα: *Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η συμβολή τους στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης.*

Επιβλέπων Καθηγητής: *Ιωάννης Σαλμόν*

Συνεπιβλέπων: *Ιωάννης Ψαρομήλιγκος,*

Χρήστος Κυτάγιας

Εκπόνηση εργασίας: *Ταταράκης Ιωσήφ*

ΑΘΗΝΑ 2019

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου κ. Ιωάννη Σαλμόν για την συνεργασία, την υποστήριξη και τις συμβουλές του.

Abstract

The modern globalized society, the information and knowledge society that must also be based on the principles of social responsibility, demands the change of classic traditional models of administration to more modern and more flexible ones. Nowadays, the perception of progress and satisfaction of the financial performance of the staff is gaining ground. Also values such as employee satisfaction, employment opportunities, exploiting the potential of local communities and protecting the environment are priorities against financial returns. These models help shape a new understanding of human resource management. This implies the development of a number of systems related to planning, direct monitoring and objective evaluation of the performance of the human resources and their forthcoming development. The competitive advantage of human resources can greatly enhance the capabilities of a business by creating value for it. Human resource management is the area that deals with the human resources of a business. The mission of human resources management is to make the best use of the human factor in order for businesses and organizations to achieve their strategic goals. Through this thesis I will be involved in the planning, the recruitment process, the training of the staff in a business, the pay systems and incentives that need to be put into the employees, their evaluation, the internal communication in the business, the culture and how it is shaped into a company, there will be reference about the strategic planning and performance tools of S.W.O.T & Balanced Scorecard analysis, also the information systems used in HR departments, and finally an attempt to create S.W.O.T analysis and Balanced Scorecard for Tesla Inc.

Keywords : Human resources, administration, training, motivation, communication, recruitment, evaluation, strategic planning tools, HRIS

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες

Περίληψη

Εισαγωγή Error! Bookmark not defined.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Error! Bookmark not defined.

Ρόλοι και αρμοδιότητες των τμημάτων ανθρώπινων πόρων. **Error! Bookmark not defined.**

Ποιες δεξιότητες πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. **Error! Bookmark not defined.**

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα **Error! Bookmark not defined.**

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. **Error! Bookmark not defined.**

1.4.1 Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε μεγάλες επιχειρήσεις **Error! Bookmark not defined.**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. **Error! Bookmark not defined.**

1.5 Ο επαγγελματικός κλάδος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 2. Σχεδιασμός, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και ανάλυση θέσεων εργασίας. Error! Bookmark not defined.

2.1 Σχεδιασμός εργασίας **Error! Bookmark not defined.**

2.2 Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων **Error! Bookmark not defined.**

2.3 Ανάλυση εργασίας **Error! Bookmark not defined.**

2.4 Καταγραφή ανάλυσης καθηκόντων **Error! Bookmark not defined.**

2.5 Η σημασία της ανάλυσης εργασίας για τους αρμόδιους για τους ΑΠ μάντζερ. **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 3. Προσελκύοντας προσωπικό. Error! Bookmark not defined.

3.1 Εσωτερικές πηγές πρόσληψης. **Error! Bookmark not defined.**

3.2 Εξωτερικές πηγές πρόσληψης. **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 4. Επιλογή προσωπικού. Error! Bookmark not defined.

4.1 Διαδικασία πρόσληψης **Error! Bookmark not defined.**

4.1.1 Βιογραφικά σημειώματα **Error! Bookmark not defined.**

4.1.2 Αρχική συνέντευξη **Error! Bookmark not defined.**

4.1.3 Αίτηση απασχόλησης **Error! Bookmark not defined.**

4.1.4 Δοκιμασίες (TEST) **Error! Bookmark not defined.**

4.2 Μορφές Συνέντευξης **Error! Bookmark not defined.**

4.2.1 Συνέντευξη επιλογής **Error! Bookmark not defined.**

4.2.2 Ελεύθερη Συνέντευξη **Error! Bookmark not defined.**

4.2.3 Κατευθυνόμενη Συνέντευξη **Error! Bookmark not defined.**

4.2.4 Ενώπιον Επιτροπής Συνέντευξη **Error! Bookmark not defined.**

- 4.2.5 Συνέντευξη Ανάλυσης Υποθετικής Συμπεριφοράς **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.6 Συνέντευξη Ανάλυσης Πραγματικής Συμπεριφοράς **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.7 Συνέντευξη με Ηλεκτρονικό Υπολογιστή **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2.8 Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης **Error! Bookmark not defined.**
- 4.3 Επιβεβαίωση πληροφοριών για το παρελθόν του υποψηφίου **Error! Bookmark not defined.**
- 4.4 Ιατρικές εξετάσεις **Error! Bookmark not defined.**
- 4.5 Τελική απόφαση επιλογής **Error! Bookmark not defined.**
- 4.6 Σκοπός και προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής. **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 5. Κατάρτιση και εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων. **Error! Bookmark not defined.**

- 5.1 Κατάρτιση **Error! Bookmark not defined.**
- 5.2 Διαδικασία εκπαίδευσης. **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.2.1. Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών. **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.2.2. Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης. **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.2.3. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης. **Error! Bookmark not defined.**
- 5.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.2 Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.3 Εκπαίδευση μέσω μέντορα **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.4 Εναλλαγή θέσεων εργασίας **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.5 Συμμετοχή σε επιτροπές **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.5 Μελέτη περιπτώσεων **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.6 Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.7 Υπόδηση ρόλων **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.8 Σεμινάρια **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.9 Διαλέξεις **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.10 Μέθοδος ηγεσίας Vroom-Yetton **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.11 Εκπαίδευση ευαισθησίας **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.12 Πανεπιστημιακά προγράμματα / μαθήματα **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.13 Ενεργός μάθηση **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.14 Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning) **Error! Bookmark not defined.**
 - 5.3.15 Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 6. Συστήματα αμοιβής και κίνητρα εργαζομένων. **Error! Bookmark not defined.**

- 6.1 Στόχοι συστήματος αμοιβών **Error! Bookmark not defined.**
- 6.2 Συστήματα αμοιβών. **Error! Bookmark not defined.**
 - 6.2.1 Σταθερές αμοιβές **Error! Bookmark not defined.**
 - 6.2.2 Μεταβλητές αμοιβές **Error! Bookmark not defined.**
- 6.3 Αμοιβή ως κίνητρο. **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 7. Αξιολόγηση προσωπικού. **Error! Bookmark not defined.**

- 7.1 Σκοποί της διαχείρισης της απόδοσης. **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.1.1 Στρατηγικός σκοπός. **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.1.2 Διοικητικός σκοπός. **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.1.3 Συναφής με την εξέλιξη των υπαλλήλων σκοπός. **Error! Bookmark not defined.**
- 7.2 Διαδικασία αξιολόγησης. **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.2.1 Συνέντευξη αξιολόγησης. **Error! Bookmark not defined.**
- 7.3 Κριτήρια Αξιολόγησης **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.3.1 α) Με βάση τα χαρακτηριστικά **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.3.2 β) Με βάση την συμπεριφορά **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.3.3 γ) Με βάση την απόδοση **Error! Bookmark not defined.**
- 7.4 Συστήματα αξιολόγησης. **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.4.1 Διαχείριση μέσω στόχων – MBO **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.4.2 Αξιολόγηση 360 μοιρών. **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 8. Εσωτερική επικοινωνία των επιχειρήσεων. **Error! Bookmark not defined.**

- 8.1 Η διαδικασία της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας **Error! Bookmark not defined.**
- 8.2 Η τυπική εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία **Error! Bookmark not defined.**
 - 8.2.1 Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία **Error! Bookmark not defined.**
 - 8.2.2 Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία **Error! Bookmark not defined.**
 - 8.2.3 Η οριζόντια επικοινωνία **Error! Bookmark not defined.**
- 8.3 Η άτυπη εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία **Error! Bookmark not defined.**
- 8.4 Στόχοι της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας **Error! Bookmark not defined.**
- 8.5 Τρόποι εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας **Error! Bookmark not defined.**
- 8.6 Κλασικές θεωρίες και επικοινωνία. **Error! Bookmark not defined.**
 - 8.6.1 Το υπόδειγμα του Taylor. **Error! Bookmark not defined.**
 - 8.6.2 Το υπόδειγμα του Fayol. **Error! Bookmark not defined.**
 - 8.6.3 Το υπόδειγμα του Weber. **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 9. Εταιρική Κουλτούρα. **Error! Bookmark not defined.**

- 9.1 Τύποι εταιρικής Κουλτούρας **Error! Bookmark not defined.**
- 9.2 Πως διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα **Error! Bookmark not defined.**
 - 9.2.1 Σχεδιασμένη διαμόρφωση – αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας **Error! Bookmark not defined.**
- 9.3 Διάδοση της κουλτούρας **Error! Bookmark not defined.**
 - 9.3.1 Υποστήριξη της κουλτούρας **Error! Bookmark not defined.**
 - 9.3.2 Εφαρμογή της κουλτούρας **Error! Bookmark not defined.**
- 9.4 Ιαπωνικό Μάνατζμεντ – Kaizen (κουλτούρα) **Error! Bookmark not defined.**
 - 9.4.1 Θεωρία Z **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 10. Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και απόδοσης. **Error! Bookmark not defined.**

- 10.1 Balanced Scorecard **Error! Bookmark not defined.**

10.1.2 Οπτικές Γωνίες (Perspectives) της Balanced Scorecard. **Error! Bookmark not defined.**

10.1.3 Στόχοι (Objectives) **Error! Bookmark not defined.**

10.1.4 Μετρικές (Measures) **Error! Bookmark not defined.**

10.1.5 Δείκτες Επιθυμητής Απόδοσης (Targets) **Error! Bookmark not defined.**

10.2 S.W.O.T Analysis **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 11. Πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων **Error! Bookmark not defined.**

11.1 Κατηγορίες HRIS **Error! Bookmark not defined.**

11.1.1 Τήρηση προσωπικών στοιχείων του προσωπικού **Error! Bookmark not defined.**

11.1.2 Συστήματα αμοιβών και πρόσθετες παροχές **Error! Bookmark not defined.**

11.1.3 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού **Error! Bookmark not defined.**

11.1.4 Επιλογή προσωπικού **Error! Bookmark not defined.**

11.1.5 Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών και επαγγελματικής σταδιοδρομίας **Error! Bookmark not defined.**

11.1.6 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και competency management **Error! Bookmark not defined.**

11.1.7 Αξιολόγηση της απόδοσης **Error! Bookmark not defined.**

11.1.8 Υγιεινή και ασφάλεια **Error! Bookmark not defined.**

11.1.9 Knowledge-based Systems και έξυπνα συστήματα **Error! Bookmark not defined.**

11.2 Παράδειγμα εμπορικού συστήματος HRIS της SingularLogic, e-manpower. **Error! Bookmark not defined.**

11.2.1 Χαρακτηριστικά e-Manpower **Error! Bookmark not defined.**

Κεφάλαιο 12. Tesla case study, S.W.O.T – Balanced Scorecard **Error! Bookmark not defined.**

12.1 Tesla Inc. SWOT Analysis **Error! Bookmark not defined.**

12.1.1 Το Όραμα της Tesla και του CEO της. **Error! Bookmark not defined.**

12.2 Balanced Scorecard Tesla **Error! Bookmark not defined.**

12.3 Στρατηγικός χάρτης Tesla. **Error! Bookmark not defined.**

12.4 Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη. **Error! Bookmark not defined.**

12.4.1 Πτυχή εκπαίδευσης και ανάπτυξη **Error! Bookmark not defined.**

12.4.2 Πτυχή εσωτερικών διαδικασιών **Error! Bookmark not defined.**

12.4.3 Πτυχή Πελατών **Error! Bookmark not defined.**

12.4.4 Πτυχή χρηματο-οικονομικών **Error! Bookmark not defined.**

12.5 Μέτρα και Δράσεις για την επίτευξη του Στρατηγικού Στόχου **Error! Bookmark not defined.**

12.5.1 ΠΤΥΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ **Error! Bookmark not defined.**

12.5.2 Πτυχή εσωτερικών διαδικασιών **Error! Bookmark not defined.**

12.5.3 ΠΤΥΧΗ ΠΕΛΑΤΩΝ **Error! Bookmark not defined.**

12.5.4 ΠΤΥΧΗ ΧΡΗΜΑΤΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ **Error! Bookmark not defined.**

Βιβλιογραφία.....122

Περίληψη

Η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, η κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης που οφείλει να στηρίζεται και στις αρχές της κοινωνικής ευθύνης, απαιτεί την αλλαγή των κλασικών παραδοσιακών μοντέλων διοίκησης σε νέα πιο σύγχρονα και πιο ευέλικτα. Πλέον κυριαρχεί η αντίληψη για εξέλιξη πρόοδο και ικανοποίηση του προσωπικού έναντι των οικονομικών αποδόσεων η οποία κερδίζει έδαφος. Επίσης αξίες όπως η ικανοποίηση των υπαλλήλων, οι δυνατότητες ευκαιριών απασχόλησης η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των τοπικών κοινωνιών καθώς και η προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν προτεραιότητες έναντι της αύξησης των κερδών. Τα μοντέλα αυτά συμβάλουν στην διαμόρφωση μίας νέας αντίληψης, στην διαμόρφωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Αυτό συνεπάγεται με την ανάπτυξη μίας σειράς συστημάτων που θα έχουν να κάνουν με τον προγραμματισμό, στην άμεση παρακολούθηση και στην αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην επικείμενη ανάπτυξη του. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τις δυνατότητες μίας επιχείρησης δημιουργώντας για αυτήν αξία. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο τομέας που ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει ως αποστολή της την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα με σκοπό επιχειρήσεις και οργανισμοί να μπορέσουν να πετύχουν τους στρατηγικούς στόχους τους. Μέσω λοιπόν αυτής της διπλωματικής θα ασχοληθώ με τον προγραμματισμό, την διαδικασία πρόσληψης την κατάρτιση την αξιολόγηση του προσωπικού σε μια επιχείρηση, τα συστήματα αμοιβής και τα κίνητρα που πρέπει να δύνονται στους εργαζόμενους, την αξιολόγηση τους, την εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρηση, την κουλτούρα και πως διαμορφώνεται σε μια εταιρεία, εξετάζονται τα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και απόδοσης S.W.O.T & Balanced Scorecard, γίνεται αναφορά στα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν στα τμήματα HR και τέλος γίνεται μια προσπάθεια δημιουργίας S.W.O.T analysis και Balanced Scorecard για την εταιρεία Tesla.

Λέξεις κλειδιά : Ανθρώπινοι πόροι, διοίκηση, εκπαίδευση, κίνητρα, επικοινωνία, πρόσληψη, αξιολόγηση, εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού, HRIS.

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. *(Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2016)*

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στις πολιτικές στις πρακτικές κι τα συστήματα που επηρεάζουν την συμπεριφορά την στάση και την απόδοση των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση. Πολλές εταιρείες θεωρούν ότι η ΔΑΠ αφορά τις πρακτικές ατόμων. Η στρατηγική που αποτελεί την βάση αυτών των πρακτικών πρέπει να λαμβάνεται υπόψη προκειμένου να μεγιστοποιείται η επιρροή τους στην απόδοση των επιχειρήσεων. Οι πρακτικές ΔΑΠ περιλαμβάνουν την ανάλυση και τον σχεδιασμό εργασίας τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, την προσέλκυση δυναμικών υπαλλήλων, την επιλογή των υπαλλήλων την κατάρτιση τους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους καθώς και την αξιολόγηση της απόδοσης και την δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους σε μεγάλο βαθμό στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Έχει γίνει αντιληπτό ότι η επιτυχία μίας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ο ενθουσιασμός τους η ικανοποίηση τους από την εργασία που εκτελούν η εμπειρία τους το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους τα κίνητρα που τους παρέχονται επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τελικά την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. *(Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004)*

Στην παρούσα διπλωματική εργασία σκοπός μου είναι να αναλύσω τον ρόλο που διαδραματίζει το τμήμα αρμόδιο για την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και πως συμβάλει στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Συγκεκριμένα η εργασία παρουσιάζει στο **πρώτο κεφάλαιο** τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των τμημάτων της επιχείρησης για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της ΔΑΠ, την διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα αλλά και τον ρόλο που διαδραματίζει στις μεγάλες έναντι των μικρών επιχειρήσεων.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** γίνεται λόγος για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού την ανάλυση της εργασίας ως προς τις θέσεις και τα καθήκοντα των εργαζομένων.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** της εργασίας παρουσιάζεται ο τρόπος προσέλκυσης του προσωπικού για μια θέση εργασίας ο οποίος χωρίζεται σε εσωτερικές και εξωτερικές διεργασίες για την επίτευξη του.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** γίνεται λόγος για την επιλογή του προσωπικού όπου αναλύεται η διεργασία από τον σκοπό και τα κριτήρια της επιλογής μέχρι την διαδικασία που ακολουθείται από το αρμόδιο τμήμα ΔΑΠ μέχρι την τελική επιλογή του υποψηφίου.

Το **πέμπτο κεφάλαιο** αναφέρεται στην κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού, παρουσιάζονται οι μέθοδοι και η διαδικασία εκπαίδευσης.

Στο **έκτο κεφάλαιο** γίνεται λόγος για το σύστημα αμοιβής των εργαζομένων και τους στόχους όπου αυτό αποσκοπεί.

Το **έβδομο κεφάλαιο** παρουσιάζει τον τρόπο της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού όπου αναλύεται η διαδικασία και ο σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων.

Στο **όγδοο κεφάλαιο** γίνεται λόγος για την εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία, τους διαφορετικούς τύπους της επικοινωνίας σε μια επιχείρηση τους στόχους και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται και τέλος γίνεται αναφορά στις κλασσικές θεωρίες οργάνωσης και επικοινωνίας υπό το πρίσμα των **Taylor, Fayol** και **Weber**.

Το **ένατο κεφάλαιο** αναφέρεται η εταιρική κουλτούρα οι τύποι η διαμόρφωση και ο σχεδιασμός της καθώς επίσης μελετάται και το ιαπωνικό μάνατζμεντ.

Το **δέκατο κεφάλαιο** μελετάει την μέθοδο balanced scorecard με σκοπό να προσδιοριστεί ο ρόλος και η αναγκαιότητα της περιγράφονται οι τέσσερις διαστάσεις του και τονίζεται η σημασία του σαν εργαλείο, επιπλέον γίνεται αναφορά στην ανάλυση S.W.O.T ως ένα υποστηρικτικό εργαλείο.

Το **ενδέκατο κεφάλαιο** είναι αφιερωμένο στα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων.

Το **δωδέκατο κεφάλαιο** αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης της Tesla inc όπου γίνεται μια προσπάθεια δημιουργίας και παρουσίασης μιας S.W.O.T analysis και δημιουργίας Balanced scorecard με στρατηγικό χάρτη και στρατηγικές συνδέσεις,

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

1.1 Ρόλοι και αρμοδιότητες των τμημάτων ανθρώπινων πόρων.

Οι εταιρείες μόλις πρόσφατα άρχισαν να βλέπουν τη ΔΑΠ ως μέσο που συμβάλλει στην κερδοφορία στην ποιότητα και στους λοιπούς επιχειρηματικούς στόχους μέσω της βελτίωσης και υποστήριξης της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι απολύτως υπεύθυνο επανατοποθέτηση προσωπικού τη συμμόρφωση προς την εργατική νομοθεσία την τήρηση αρχείων, τις δοκιμασίες πρόσληψης τα επιδόματα ανεργίας και ορισμένες πτυχές της διαχείρισης των πρόσθετων παροχών. Το τμήμα Α Π μπορεί να συνεργάζεται με άλλα τμήματα της εταιρείας για τις συνεντεύξεις υποψηφίων, τη διαχείριση της απόδοσης, την πειθαρχία και τις προϋποθέσεις για βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Οι μεγάλες εταιρείες είναι πιθανότερο να απασχολούν ειδικούς για τους ΑΠ από ότι οι μικρότερες, οι περισσότεροι από τους οποίους ασχολούνται με τις πρόσθετες παροχές άλλες συνήθειες ειδικότητες καλύπτουν τις προσλήψεις στις αμοιβές την κατάρτιση και την εξέλιξη. (SHRM-BNA survey 2001)

Αρμοδιότητες τμημάτων ΑΠ

Απασχόληση και πρόσληψη	Συνεντεύξεις, προσλήψεις, δοκιμασίες, προσωρινή απασχόληση, συντονισμός
Κατάρτιση και εξέλιξη	Προσανατολισμός, κατάρτιση για την απόκτηση διαχειριστικών δεξιοτήτων, ενίσχυση της παραγωγικότητας
Αμοιβή	Διαχείριση μισθών και αποδοχών, περιγραφές της απασχόλησης, αμοιβές βάση κινήτρων, αξιολόγηση της εργασίας
Πρόσθετες παροχές	Ασφάλιση, διαχείριση αδειών, προγράμματα συνταξιοδότησης, συμμετοχή στα κέρδη, προγράμματα αγοράς μετοχών
Υπηρεσίες προς υπαλλήλους	Προγράμματα αρωγής προς τους υπαλλήλους, υπηρεσίες επανεγκατάστασης, υπηρεσίες επανατοποθέτησης
Σχέσεις υπαλλήλων και τοπικής κοινωνίας	Έρευνες όσο αφορά τις στάσεις των υπαλλήλων, εργασιακές σχέσεις, ειδικές εκδόσεις, συμμόρφωση προς το εργατικό δίκαιο, πειθαρχία
Μητρώα προσωπικού	Πληροφοριακά συστήματα, μητρώα
Υγεία και ασφάλεια	Επιθεώρηση ασφάλειας έλεγχος χορήγησης φαρμάκων, υγεία, ευεξία
Στρατηγικός σχεδιασμός	Διεθνείς ανθρώπινοι πόροι, προβλέψεις, σχεδιασμός, συγχωνεύσεις και εξαγορές

Πηγή : SHRM-BNA Survey, "Policy and practice forum: Human resource Activities, budgets and staffs 2000-2003

Δύο τμήματα ανθρώπινων πόρων δεν έχουν ποτέ τους ίδιους ρόλους και αρμοδιότητες. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να αναλάβει διάφορους ρόλους και αρμοδιότητες ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, τον κλάδο και το σύστημα αξιών της διαχείρισης εταιρείας. Σε ορισμένες εταιρείες το τμήμα ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για δραστηριότητες σχετικές με τους ανθρώπινους πόρους ενώ σε άλλες μοιράζετε τους ρόλους και τις αρμοδιότητες με μάντζερ άλλων τμημάτων όπως τα τμήματα οικονομικών, λειτουργίας, τεχνολογίας της πληροφορίας. Σε ορισμένες εταιρείες το τμήμα ανθρώπινων πόρων συμβουλεύει τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη ενώ σε άλλες μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις, όσον αφορά τη στελέχωση, την κατάρτιση και τις αμοιβές εφόσον τα εν λόγω στελέχη έχουν αποφασίσει για τα συναφή ζητήματα.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να διαδραματίσει διάφορους ρόλους στη διαχείριση των στρατηγικών ανθρώπινων πόρων (στρατηγικός εταίρος) τη διαχείριση της εταιρικής υποδομής (εμπειρογνώμονας για θέματα διαχείρισης) τη διαχείριση του μετασχηματισμού και της αλλαγής (παράγοντας αλλαγής) και στη διαχείριση της συνεισφοράς των υπαλλήλων (Συνήγορος του υπαλλήλου)

Στρατηγικός εταίρος. Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους που μπορεί να διαδραματίσει σήμερα η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι αυτός του στρατηγικού εταίρου. Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών ΔΑΠ με τις επιχειρηματικές στρατηγικές είναι σημαντική διότι συνδράμει την εταιρεία στην εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής της.

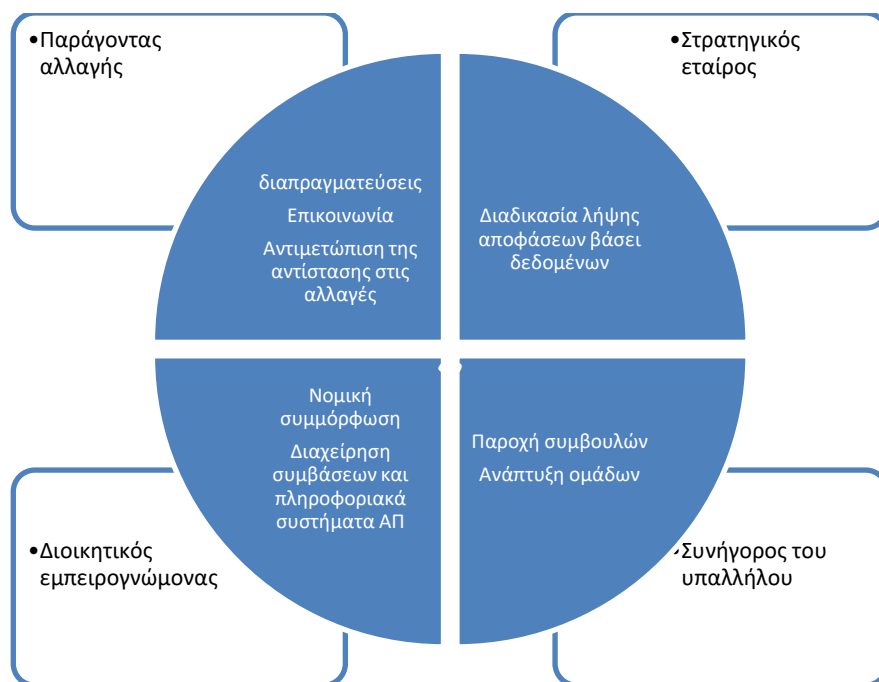
Για παράδειγμα όταν η Continental Airlines άρχισε να ανακάμπτει όταν ο Gordon Bethune πρότεινε μία στρατηγική τεσσάρων σημείων : << πετάμε για να κερδίσουμε>> (να επιτύχουμε την υψηλότερη θέση στα περιθώρια ασφαλείας του κλάδου), << χρηματοδοτούμε το μέλλον>> (μειώνουμε το χρέος), << κάνουμε την αξιοπιστία πραγματικότητα>> (έχουμε ένα προϊόν που κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο) και << εργαζόμαστε όλοι μαζί>> (έχουμε μία εταιρεία στην οποία οι υπάλληλοι απολαμβάνουν την εργασία τους κάθε μέρα). Ο Ken Carrig αντιπρόεδρος αρμόδιος για τους ανθρώπινους πόρους στην Continental, καθοδήγησε τη ΔΑΠ με σκοπό την ανάπτυξη Συστημάτων και προγραμμάτων που εξασφαλίζουν την εφαρμογή της στρατηγικής. Για παράδειγμα διατήρησαν τη βασική αμοιβή χαμηλά σε σχέση με τους ανταγωνιστές (για να δημιουργήσουν ένα πλεονέκτημα κόστους εργασίας), αλλά στη συνέχεια αύξησαν τη μεταβλητή αμοιβή σημαντικά προκειμένου τα κέρδη που θα αποκομίσουν οι υπάλληλοι να είναι μεγαλύτερα από το μέσο όρο του κλάδου εφόσον βελτιωθεί η απόδοση της εταιρείας. Η μεταβλητή αμοιβή συνίσταται σε ένα μπόνους για << αφίξεις στην ώρα τους>> όπου όλοι οι υπάλληλοι λαμβάνουν επιπλέον 65 δολάρια ΗΠΑ για τους μήνες που η Continental βρισκόταν μεταξύ των τριών εταιρειών του κλάδου που κατέγραφαν άφιξη στην ώρα τους και (2) σύστημα συμμετοχής στα κέρδη που θα αποδίδονταν εφόσον η Continental γίνει και πάλι κερδοφόρα. Τα κίνητρα αυτά διαδραμάτισαν αποφασιστικό ρόλο στην κατάκτηση από την Continental της πρώτης θέσης στον κλάδο ως προς τις αφίξεις στην ώρα τους καθώς και της κερδοφορίας. (Carrig 1997)

Διοικητικός εμπειρογνώμονας. Ο ρόλος του διοικητικού εμπειρογνώμονας απαιτεί το σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικών και αποδοτικών συστημάτων διαδικασιών και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων. μεταξύ αυτών είναι και τα συστήματα επιλογής κατάρτισης εξέλιξης αξιολόγησης και αμοιβής των υπαλλήλων. (Carrig 1997)

Συνήγορος του υπαλλήλου. Ο ρόλος του συνηγόρου του υπαλλήλου αφορά στη διαχείριση της δέσμευσης και της συνεισφοράς των υπαλλήλων. εν προκειμένω δεν έχει σημασία πόσο εξειδικευμένοι είναι οι εργαζόμενοι εάν είναι αποξενωμένοι οι εξοργισμένοι εάν θα καταβάλλουν προσπάθειες για την επιτυχία της εταιρείας ή εάν θα μείνουν στην εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο ρόλος του συνηγόρου του υπαλλήλου έχει μεγάλη σημασία για τις εταιρείες που επιδιώκουν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπινων πόρων, για παράδειγμα στο πλαίσιο του ρόλου του ο συνήγορος του υπαλλήλου στην Continental το Τμήμα Διοίκησης ανθρώπινων πόρων ανέπτυξε ορισμένους μηχανισμούς επικοινωνίας τόσο για την ενημέρωση των υπαλλήλων σχετικά με τις εξελίξεις και τα σχέδια της εταιρείας όσο και την ενημέρωση στελεχών σχετικά με τις ανησυχίες των υπαλλήλων. Ένας τέτοιος μηχανισμός ήταν οι συνεδριάσεις ανά πόλη, όπου ο γενικός διευθυντής της Continental συναντούσε μεγάλες ομάδες υπαλλήλων οι οποίοι του υπέβαλαν τις ερωτήσεις και τα παράπονά τους. Η δέσμευση και η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων αυξάνονταν καθώς έβλεπαν ότι η ηγεσία της εταιρείας λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις ανησυχίες τους.(Carrig 1997)

Παράγοντας αλλαγής. Ο τελευταίος ρόλος που διεκπεραιώνει ο παράγοντας αλλαγής απαιτεί από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων να συνδράμει στο μετασχηματισμό των επιχειρήσεων ώστε να πληρούν τις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες. Στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό κόσμο οι εταιρείες πρέπει αφενός να αλλάζουν συνεχώς και αφετέρου να αναπτύσσουν ικανότητα αλλαγής.(Carrig 1997) Οι αρμόδιοι για τους ανθρώπινους πόρους μάντζερ πρέπει να συνδράμουν στον προσδιορισμό και στη διαχείριση των διαδικασιών αλλαγής. Η ανάκαμψη της Continental χρειάστηκε αφενός μαζικές αλλαγές στη λειτουργική απόδοση και αφετέρου ευρείας κλίμακας αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα. Η ενίσχυση της λειτουργικής απόδοσης χρειάστηκε την ανάπτυξη πιο ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων καθώς και τη δέσμευση των υπαλλήλων για την τήρησή τους. Επιτροπές υπαλλήλων κατάρτισαν και επανεξέτασαν ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα και η συμμετοχή τους καθώς και το κίνητρο για άφιξη στην ώρα τους ενδυνάμωσαν την αποφασιστικότητά τους για τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων. Η κουλτούρα του ανταγωνισμού και της δυσπιστίας έπρεπε να αντικατασταθεί από την κουλτούρα της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης. τα σχέδια και συμμετοχή στα κέρδη η αντικατάσταση της Ανωτάτης διευθυντικής ομάδας (απολύθηκαν 36 από τα 48 στελέχη) η κατάργηση του πολυσέλιδου (800 σελίδων) εγχειριδίου του υπαλλήλου και οι συνεδριάσεις ανά πόλη, συνέβαλαν Από κοινού την αλλαγή κουλτούρας στην Continental.(Ulrich 1996)

1.2 Ποιες δεξιότητες πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.



Πηγή: *The changing human resources function. "The conference board, 1990"*.

Το παραπάνω σχήμα δείχνει τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ώστε να εκτελούν επιτυχώς τα καθήκοντά τους.

Οι ικανότητες αυτές οργανώνονται σύμφωνα με τους τέσσερις ρόλους ,στρατηγικός εταίρος, διοικητικός εμπειρογνώμονας ,συνήγορος του υπαλλήλου και παράγοντας αλλαγής. Περιλαμβάνουν τη δυνατότητα εκτίμησης των τρεχόντων και μελλοντικών επιχειρηματικών στόχων και του τρόπου συμβολής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς και τη δυνατότητα ανάλυσης προβλημάτων σχετικών με την κίνηση του προσωπικού, την παραμονή του προσωπικού στην επιχείρηση ,την παραγωγικότητα και την εξυπηρέτηση πελατών προκειμένου να υποδεικνύονται δυναμικές λύσεις διοίκησης ανθρώπινων πόρων(στρατηγικός εταίρος). Περιλαμβάνουν επίσης την αντιμετώπιση της αντίστασης στις νέες πολιτικές και διαδικασίες, τεχνολογίες και σχεδιασμούς της εργασίας που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (παράγοντας αλλαγής) καθώς και το σχεδιασμό και εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων και την κατανόηση του τρόπου με τον οποίον τεχνολογία μπορεί να καταστήσει τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων πιο αποτελεσματικά και λιγότερο δαπανηρά (διοικητικός εμπειρογνώμονας). (*Ulrich Human resource champion 1996.*)

1.3 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα

Το 1960 στην Ελλάδα η δημιουργία και ανάπτυξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο καθώς εισήχθησαν πολυεθνικές εταιρίες στην ελληνική αγορά. με την εισχώρηση πολυεθνικών εταιρειών στον ελληνικό χώρο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες υπήρχαν σε αποκλειστικότητα στην Ελλάδα άρχισαν να νιώθουν η πίεση ώστε να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές, οργανωτικές σε σύγκριση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Η ανάγκη Αυτή είχε ως αποτέλεσμα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να δημιουργηθεί η ανάγκη για δημιουργία μιας θέσης οποία θα ονομάζεται “προσωπάρχης” ο οποίος είχε υπό την ευθύνη του και τη διαχείριση των εργαζομένων με σκοπό την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του ιδιοκτήτη εταιρείας. Συνήθως τον ρόλο αυτό διαδραμάτιζαν είτε απόστρατοι είτε λογιστές οι οποίοι τότε διαχειρίζονταν το εργατικό δυναμικό ως μέσω αύξησης της παραγωγής και κοίταζαν να το διασφαλίσουν αυτό με το λιγότερο δυνατό κόστος. Το φαινόμενο αυτό ονομάστηκε (διαχείριση των υπαλλήλων ως χέρια) άρχισε να φθίνει μετά από την αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης. Η ποιότητα, τα δίκτυα διανομής αλλά και το κόστος παραγωγής θεωρούνταν ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. (*Ιορδανόγλου, 2008*). Αυτό οδήγησε στην ανεύρεση ταλέντων και η διάθεση αυτών για συνεισφορά έπαιξαν σημαντικό ρόλο για να θεωρηθεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ένα υψηλής σημασίας τμήμα για την επιχείρηση το οποίο θα εξυπηρετεί τόσο τα συμφέροντα της όσο και τις στρατηγικές της.

Τα τελευταία 20 χρόνια ο ρόλος και η νοοτροπία του συγκεκριμένου τμήματος άλλαξε τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. οι εργαζόμενοι άρχισαν να θεωρούνται ως πολύτιμοι Πόροι του συστήματος τα ταλέντα ως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και φυσικά η συνεισφορά αυτών εξ ίσου σημαντική στη χάραξη επιχειρησιακής στρατηγικής του μέλλοντος. (*Ιορδανόγλου 2008*)

Επίσης να σημειωθεί τα τελευταία χρόνια στον ελλαδικό χώρο αλλά και στον Ευρωπαϊκό βρίσκουμε εργαζόμενους ή οποίους έχουν ανάγκη από εξέλιξη και συνεχώς κυνηγάνε νέες προκλήσεις στον εργασιακό τους βίο. για αυτό το λόγο το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι προσαρμοσμένο και λειτουργεί για να εξυπηρετεί αυτό το σκοπό.

Στην Ελλάδα λοιπόν το τμήμα των ανθρώπινων πόρων μέχρι πρόσφατα έμοιαζε αρκετά υποβαθμισμένο εφόσον δεν αποτελούσε κομμάτι του οικογενειακού τρόπου διοίκησης που υφίσταται στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων. Η είσοδος λοιπόν όλο και περισσότερο πολυεθνικών εταιρειών οι οποίες εφαρμόζαν μοντέρνες μεθόδους διοίκησης αύξησε την πίεση σε ελληνικές επιχειρήσεις. Ο υψηλός ανταγωνισμός άλλαξε την οπτική γωνία για τις ελληνικές εταιρείες οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν και να διακριθούν στο χώρο τους έπρεπε να εκμεταλλευτούν το πολύτιμο αυτό κεφάλαιο, όπου στον επιχειρηματικό κόσμο αυτό αποδίδεται με το χαρακτηριστικό όρο HR (human resources, ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι Πόροι)

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις πλέον στην Ελλάδα οι οποίες δεν είναι υποχρεωτικά πολυεθνικές οι μεγάλοι μεγέθους αλλά και μικρότερες δημιουργούν τμήματα ανθρώπινων πόρων. Βέβαια σε κάποιες από τις μικρότερες επιχειρήσεις ο ρόλος του Τμήματος περιορίζεται σε ζητήματα στελέχωσης της και αμοιβής όμως δεν πρέπει να αμφισβητηθεί η τάση της διερεύνησης των αρμοδιοτήτων του Τμήματος και της αύξησης της σπουδαιότητας του στη λειτουργία της επιχείρησης, όχι απλά στην εφαρμογή της στρατηγικής της αλλά και στο σχεδιασμό της εταιρικής στρατηγικής. Το ρεύμα της HR πλέον στην Ελλάδα γίνεται όλο και πιο έντονο.

1.4 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

1.4.1Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε μεγάλες επιχειρήσεις

Οι μεγάλες επιχειρήσεις όπως είναι ευρέως γνωστό εργοδοτούν αρκετά μεγάλο αριθμό προσωπικού στον οποίο συμπεριλαμβάνονται και οι νέοι. πτυχιούχοι που είτε εξασκούν το επάγγελμα στο οποίο είναι καταρτισμένοι είτε δεν βρίσκουν κάτι ανάλογο με αυτό που τους ενδιαφέρει και αναγκάζονται να καταφύγουν σε δουλειές που δεν έχουν την απαιτούμενη πείρα. Χρειάζεται λοιπόν να εκπαιδευτούν από την αρχή και να ειδικευτούν στο αντικείμενο που η εταιρία τους προσφέρει. Αν υπάρχει καλή οργάνωση και διοίκηση από μέρους των Μάνατζερ μιας επιχείρησης μπορεί τότε να συμβάλει αυτό στο να γίνει πιο εύκολη η προσαρμογή ενός υπαλλήλου στην εταιρία αλλά και αυτή να επενδύσει στο προσωπικό της για να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο. Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει να αντιμετωπίσει ποικίλες προκλήσεις και καλείται να δώσει λύσεις σε διάφορα φλέγοντα θέματα της επιχείρησης και να επιλύσει προβλήματα αναδεικνύοντας τους ηγέτες που θα επιτύχουν. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται και οι ανάλογες σχέσεις μεταξύ προσωπικού και εργοδοτών αναπτύσσοντας έτσι το πνεύμα της ομαδικότητας.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις η πολιτική για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων βρίσκεται κυρίως συγκεντρωμένη στην κορυφή της διοίκησης η αποκεντρωμένη σε υπόλοιπα επίπεδα διοίκησης. Λαμβάνοντας υπόψη πως η σχέση οργανωσιακής στρατηγικής και διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να έχει διακριτούς ρόλους είναι αναγκαίο να υπάρχει ο αρμόδιος στον τομέα αυτόν όπου ανοίγει το προσωπικό μιας επιχείρησης καθώς θα πρέπει να καθοριστεί και η δομή που θα έχει το τμήμα των ανθρώπινων πόρων.

Η δομή της επιχείρησης εξαρτάται από το μέγεθος της. Σε επιχειρήσεις έως 100 εργαζομένων υπάρχει απλά ένα στέλεχος που είναι υπεύθυνο για τις διαδικασίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό ενώ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις άνω των 150 ατόμων υπάρχει ανάγκη για δημιουργία τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα είναι στελεχωμένο με εξειδικευμένα στελέχη.

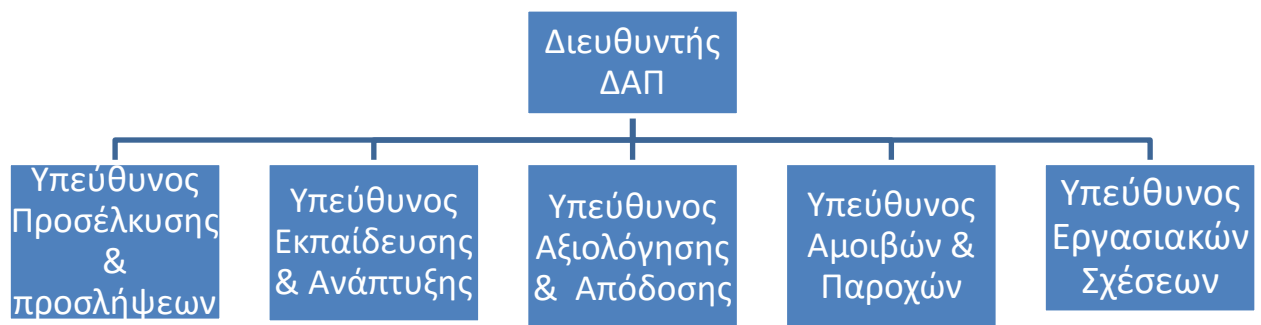
Μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται κατά κύριο λόγο μάνατζερ διότι εμπíπτουν σε αυτούς δραστηριότητες ανάμεσα σε αυτές η προσέλκυση υποψηφίων η διεξαγωγή συνεντεύξεων η επιλογή και η εκπαίδευση προσωπικού. Οι περισσότερες πλέον επιχειρήσεις έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στο οποίο υπάρχει ένας διακριτός μάνατζερ. Παρακάτω θα δούμε τα καθήκοντα του μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού και του μάνατζερ πρώτης γραμμής.

Τα διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής έναντι ανώτερων στελεχών έχουν το δικαίωμα να λαμβάνουν αποφάσεις να κατευθύνουν την εργασία των άλλων και να δίνουν εντολές. Οι μάνατζερ είναι εκείνοι οι οποίοι κάνουν διάκριση σε εξουσία πρώτης γραμμής και σε εξουσία επί του προσωπικού, κυρίως τα στελέχη πρώτης γραμμής είναι αρμόδια να δίνουν εντολές.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη οι μάνατζερ προσωπικού συμβουλεύουν τους υφιστάμενους ώστε να εκπληρώνουν τους στόχους που έχουν θέσει. Δηλαδή σχετίζουν Τμήμα Διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τη διοίκηση λειτουργιών στις οποίες η επιχείρηση στηρίζει την ύπαρξή της (πωλήσεις, γραμμή παραγωγής,κ.α). Η διάκριση αυτή έχει νόημα καθόσον το τμήμα προσωπικού έχει πράγματι ένα συμβουλευτικό ρόλο. Δεν είναι το όνομα του τμήματος που καθορίζει εάν κάποιος είναι μάνατζερ πρώτης γραμμής ή προσωπικού αλλά η φύση της εξουσίας που έχει. Ο μάνατζερ πρώτης γραμμής δίνει εντολές ενώ ο μάνατζερ προσωπικού παρέχει συμβουλές. Οι μάνατζερ προσωπικού υποστηρίζουν και συμβουλεύουν τους μάνατζερ πρώτης γραμμής σε ζητήματα όπως προσλήψεις απολύσεις οι αποζημιώσεις διατηρώντας όμως την ευθύνη των αρμοδιοτήτων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Η εξειδικευμένη βοήθεια που παρέχει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συγκαταλέγεται ανάμεσα τους ο υπεύθυνος αποζημιώσεων και παροχών ο επόπτης εργασίας και προσλήψεων και ο υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων. Στα καθήκοντα των επιμέρους θέσεων περιλαμβάνονται ενδεικτικά υπεύθυνοι προσλήψεων, εκπρόσωποι ίσων ευκαιριών απασχόλησης οι συντονιστές θετικής δράσης που διερευνούν και διαθέτουν παράπονα σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, αναλυτές εργασίας, υπεύθυνοι αποζημιώσεων και ειδικά στελέχη εκπαίδευσης που σχεδιάζουν οργανώνουν και κατευθύνουν τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες. (Ιορδανόγλου 2008)

Δομή τμήματος ΔΑΠ



1.4.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις με λιγότερο από 100 υπαλλήλους συχνά δεν υπάρχει δυνατότητα να απασχολούν ένα μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού με πλήρη απασχόληση. Επομένως η διαχείριση ανθρώπινων αναγκών γίνεται συνήθως και άτυπα. έρευνες δείχνουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές προσέλκυσης δυναμικού <<χωρίς φαντασία>> χρησιμοποιούν αγγελίες εφημερίδες ή παρέχουν ελάχιστη τυπική εκπαίδευση.

Βέβαια αυτές οι πρακτικές δεν ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις. Υπάρχουν πολλές τεχνικές που μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τις ικανότητες του ιδιοκτήτη μιας μικρής επιχείρησης στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι οι εργοδότες συχνά πειραματίζονται παρέχοντας υπηρεσίες διοίκησης με διαφορετικούς τρόπους. ορισμένοι οργανώνουν πλέον το τμήμα ανθρώπινων πόρων υπο τις παρακάτω ομάδες.

Η ομάδα μέσω συναλλαγής. Δηλαδή γίνεται εστίαση στη χρήση κεντρικών υπηρεσιών τηλεφωνικών κέντρων και εταιρειών παροχής υπηρεσιών όπως σύμβουλοι παροχών ώστε να παρέχει εξειδικευμένη υποστήριξη καθημερινές δραστηριότητες διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Η ομάδα της ενσωματωμένης διοίκησης. Η ομάδα αυτή αναθέτει τμήματα όπως αυτά των πωλήσεων ή της παραγωγής ειδικά στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γνωστά και ως μάνατζερ σχέσεων η συνεργάτες ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ο σκοπός τους είναι η παροχή της υποστήριξης που απαιτείται από το συγκεκριμένο τμήμα.

Οι ομάδες των κέντρων εμπειρογνομόνων. Είναι οι ομάδες που λειτουργούν ως εξειδικευμένες εταιρείες εντός της επιχείρησης παρέχοντας ειδική υποστήριξη σε ζητήματα όπως η οργανωσιακή αλλαγή.

1.5 Ο επαγγελματικός κλάδος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Υπάρχουν διάφορες θέσεις απασχόλησης στον κλάδο της ΔΑΠ. Οι αποδοχές ποικίλουν ανάλογα με την κατάρτιση και την εμπειρία καθώς και τον τύπο του κλάδου. Ορισμένες θέσεις απασχόλησης σε εξειδικευμένους τομείς όπως οι προσλήψεις, η κατάρτιση, ή η εργασία οι εργασιακές σχέσεις λαμβάνουν μεγαλύτερο μισθό από θέσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γενικής κατάρτισης.

Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των στελεχών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και πολλοί από αυτούς διαθέτουν μεταπτυχιακό δίπλωμα. Το πεδίο των σπουδών τους είναι τυπικά η επιχειρηματική δραστηριότητα αν και ορισμένοι διαθέτουν πτυχία κοινωνικών επιστημών, ανθρωπιστικών σπουδών και νομικής. Όσοι είναι πτυχιούχοι πανεπιστημίου έχουν κάνει διπλωματική εργασία στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ,διαχείριση εταιρειών είσαι παρεμφερή τομέα. Η επαγγελματική πιστοποίηση στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι λιγότερο διαδεδομένη. Ένα μορφωτικό υπόβαθρο ποικίλου φάσματος ασφαλώς συμβάλλει στην ορθή εκτέλεση των σχετικών με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων καθηκόντων. Όπως επισημαίνει και κάποιος ειδικός για τους ανθρώπινους πόρους “μία από τις μεγαλύτερες παρανοήσεις είναι ότι πρόκειται για μία θερμή και αόριστη επικοινωνία με τους εργαζόμενους για κάτι το δημιουργικό που ασχολείται για την εξασφάλιση πιο ευχάριστης ατμόσφαιρας στην εργασία. Στην πραγματικότητα μπορεί να είναι και τα δύο αλλά συνήθως πρόκειται για μία τεράστια γραφειοκρατία που απαιτεί μύριες δεξιότητες εκτός από εκείνες του τύπου <<προσωπικό>>.

Περιλαμβάνει νομικά, λογιστική, φιλοσοφία όπως επίσης και ψυχολογία, πνευματικότητα, ανοχή και ταπεινοφροσύνη”.(J. Wiscombe 2001)

Ο βασικός επαγγελματικός οργανισμός για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η SHRM. Η SHRM είναι η μεγαλύτερη Ένωση διαχείριση ανθρώπινων πόρων στον κόσμο με πάνω από 160.000 μέλη επαγγελματίες και φοιτητές από ολόκληρη την υφήλιο. Η SHRM παρέχει υπηρεσίες κατάρτισης και ενημέρωσης οργανώνει διασκέψεις και σεμινάρια, εκπροσωπεί τον κλάδο στην κυβέρνηση και τα μέσα ενημέρωσης προσφέρει online υπηρεσίες και πραγματοποιεί εκδόσεις όπως το HR magazine.

ΘΕΣΗ	Αποδοχές σε δολ ΗΠΑ
Εκτελεστικό στέλεχος αρμόδιο για την ανάπτυξη της επιχείρησης.	155.000
Διευθυντές εργασιακών σχέσεων	153.000
Μάνατζερ υπεύθυνοι για την πολυμορφία	90.000
Μάνατζερ ΑΠ	88.000
Τεχνικοί Εκπαιδευτές	58.000
Μάνατζερ, ειδικοί προσλήψεων	59.000
Ειδικός στο πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινων πόρων	52.000

Πηγή: Society for human resource management-Mercer

Κεφάλαιο 2. Σχεδιασμός, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και ανάλυση θέσεων εργασίας.

2.1 Σχεδιασμός εργασίας

Ο **σχεδιασμός εργασίας** εξετάζει ποια ακριβώς καθήκοντα πρέπει να περιλαμβάνει η συγκεκριμένη θέση απασχόληση. Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται οι θέσεις απασχόλησης πρέπει να συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη στρατηγική της επιχείρησης επειδή η στρατηγική απαιτεί είτε νέα και διαφορετικά καθήκοντα είτε διαφορετικούς τρόπους για την εκτέλεση των καθηκόντων. Επιπλέον επειδή πολλές στρατηγικές συνεπάγονται την εισαγωγή νέων τεχνολογιών αυτό έχει επίπτωση στον τρόπο εκτέλεσης εργασίας. (*Hackman&Oldman 1980*) Εν γένει οι θέσεις απασχόλησης μπορεί να ποικίλουν από ένα στενό φάσμα καθηκόντων (τα περισσότερα από τα οποία είναι απλοποιημένα και απαιτούν περιορισμένο φάσμα δεξιοτήτων) μέχρι ένα ευρύ σύνολο σύνθετο καθηκόντων που απαιτούν πολλαπλές δεξιότητες. Στο παρελθόν ο στενός σχεδιασμός των θέσεων απασχόλησης χρησιμοποιήθηκε για να αυξήσει την αποτελεσματικότητα ενώ ο ευρύς σχεδιασμός των θέσεων απασχόλησης συνδέθηκε με προσπάθειες για ενίσχυση της καινοτομίας. (*M.Schrage 2001*)

Ένας μάνατζερ μπορεί συχνά να βρεθεί αντιμέτωπος με μία κατάσταση όπου η μονάδα εργασίας δεν υπάρχει ακόμη, πράγμα που απαιτεί τον εξ αρχής σχεδιασμό θέσεων απασχόλησης εντός της μονάδας. Μερικές φορές ο φόρτος εργασίας εντός μιας ήδη υπάρχουσας μονάδας εργασίας είναι αυξημένος η το μέγεθος της μονάδας εργασίας είναι μικρότερο, παρότι έχει τον ίδιο φόρτο εργασίας, μία τάση που παρατηρείται διαρκώς περισσότερο λόγω της ροπής προς τη μείωση προσωπικού. (*Cameron, Freeman, Mishra 1991*).

Ορισμένες φορές η εργασία δεν εκτελείται με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Ο μάνατζερ μπορεί να αποφασίσει να αλλάξει τον τρόπο που γίνεται η εργασία για να είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική, αυτό απαιτεί επανασχεδιασμό των υφιστάμενων θέσεων απασχόλησης. Ο επανασχεδιασμός της εργασίας αφορά τη μεταβολή των καθηκόντων ή τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία σε ήδη υφιστάμενη θέση απασχόλησης. Για να είναι αποτελεσματικός σχεδιασμός θέσεων απασχόλησης ο υπεύθυνος πρέπει να κατανοήσει πλήρως η συγκεκριμένη εργασία ως έχει (μέσω ανάλυσης εργασίας), καθώς και τη θέση της στην ευρύτερη διαδικασία ροής της εργασίας της αντίστοιχης μονάδας. Ο μάνατζερ που γνωρίζει λεπτομερώς τα καθήκοντα που εκτελούνται στη μονάδα εργασίας και στη θέση απασχόλησης έχει πολλούς εναλλακτικούς τρόπους σχεδιασμού μιας θέσης απασχόλησης. (*M.Campion, S. Thayer 1985*)

2.2 Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Για αυτό το λόγο λοιπόν για την αποφυγή σφαλμάτων οι μάνατζερ πρέπει να κάνουν ένα σωστό **προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων** όποιος να στοχεύει στον περιορισμό των σφαλμάτων κατά την πρόληψη των εργαζομένων, με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε πιθανές ελλείψεις. Να αποσκοπεί στη μείωση του κόστους πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού προσανατολιζόμενος σε προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού με τις επιθυμητές δεξιότητες - ικανότητες. Πρέπει να αποσκοπεί στην αποδοτική αξιοποίηση και στον περιορισμό της αβεβαιότητας του υπάρχοντος δυναμικού, με την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του. (Ξένος 2003)

Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού κατά τον Armstrong μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα: Αρχικά μελέτη υφιστάμενης κατάστασης (Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας, Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων, Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης). Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό, προσδιορισμός αναγκών, σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων, αξιολόγηση προγράμματος και διαρθρωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων. (Armstrong 2000) Ο Torrington τόνιζε τη σημασία του αριθμού των εργαζομένων και της εναρμόνισης προσφοράς και ζήτησης, καθώς και το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, με έμφαση στην εξειδίκευση, στην επιχείρηση, έτσι ώστε ο σωστός αριθμός εργαζομένων να είναι στην κατάλληλη θέση στον κατάλληλο χρόνο, παραδοχή που σχηματικά απεικονίζεται στον παρακάτω σχεδιασμό. (Torrington 1989)



2.3 Ανάλυση εργασίας

Η ανάλυση της εργασίας αναφέρεται στη διαδικασία απόκτησης λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τις διάφορες θέσεις απασχόλησης. Η ανάλυση εργασίας έχει βαθιές ρίζες στο παρελθόν.(*E.McCormick 1976*). Για παράδειγμα στην περιγραφή της δίκαιης πολιτείας ο Σωκράτης υποστήριξε ότι η κοινωνία πρέπει να αναγνωρίζει τρία πράγματα. **Πρώτον** υπάρχουν διαφορές στην ικανότητα προς εργασία υπό την έννοια ότι οι ικανότητες των ανθρώπων διαφέρουν. **Δεύτερον** υπάρχουν κοινές απαιτήσεις ικανότητας για διάφορα επαγγέλματα. **Τρίτον** για να επιτευχθεί η απόδοση υψηλής ποιότητας η κοινωνία πρέπει να προσπαθεί να τοποθετεί άτομα σε θέσεις απασχόλησης που ταιριάζουν περισσότερο με τις ικανότητές τους. Με άλλα λόγια για να επιτύχει κοινωνία (η μία επιχείρηση) πρέπει να διαθέτει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις της κάθε απασχόλησης(μέσω ανάλυσης της εργασίας) και πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις συγκεκριμένης εργασίας συνδυάζονται με τις ικανότητες των κατάλληλων ατόμων(μέσω της επιλογής).(*E.Primoff,S.fine 1988*)

Παρόλο που ο Σωκράτης ενδιαφερόταν για την κοινωνία υπό την ευρεία έννοια είναι ακόμα πιο σημαντικό για τις επιχειρήσεις να κατανοούν και να συνδυάζουν τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας με τα κατάλληλα άτομα προκειμένου να επιτυγχάνουν απόδοση υψηλής ποιότητας. Έτσι οι πληροφορίες που αποκτούνται μέσω της ανάλυσης εργασίας είναι υψίστης σημασίας και αυτό έχει μεγάλη αξία τόσο και τους ανθρώπινους πόρους όσο και για τους μανάτζερ.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μία διαδικασία συλλογής πληροφοριών της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος. Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας αποτελεί διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων που θα έχει ο εργαζόμενος και τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελεί την εργασία. Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό θέσεων εργασίας πρέπει να κατανοήσουμε απολύτως την καθεμία θέση αυτή καθεαυτή(μέσω της ανάλυσης εργασίας) μέσα στην επιχείρηση.(*Χυτήρης 2001*)

Μετά την ανάλυση της θέσης εργασίας θα πρέπει να προχωρήσουμε στην αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους (*Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003*) :

1. Να καθορίσει που εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό για να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του Τμήματος στο οποίο ανήκει.
2. Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
3. Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης με τον εργαζόμενο στη θέση
4. Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.(*Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2003*)

2.4 Καταγραφή ανάλυσης καθηκόντων

Η καταγραφή της ανάλυσης των καθηκόντων αναφέρεται σε πολλές και διαφορετικές μεθόδους, με ελαφρές παραλλαγές. Ωστόσο το κοινό σημείο των προσεγγίσεων αυτών είναι η εστίαση της προσοχής στην ανάλυση όλων των καθηκόντων που εκτελούνται στην υπό εξέταση εργασία, δεν είναι σπάνιο να υπάρχουν πάνω από 100 καθήκοντα. Για παράδειγμα η μέθοδος καταγραφή καθηκόντων CODAP (*E.Primhoff 1974*) απαιτεί από τους ειδικούς επί του θέματος να καταρτίσουν κατάλογο των καθηκόντων που εκτελούνται για συγκεκριμένη εργασία. Μόλις καταρτιστεί αυτός ο κατάλογος οι ειδικοί βαθμολογούν κάθε καθήκον ως προς τις διαστάσεις όπως τη σχετική ποσότητα χρόνου που καταναλώνεται για ορισμένο καθήκον, τη συχνότητα εκτέλεσης του καθήκοντος, τη σχετική σημασία του καθήκοντος, τη σχετική δυσκολία του και κατά πόσον η εκμάθηση του συγκεκριμένου καθήκοντος μπορεί να πραγματοποιηθεί σε εύθετο χρόνο κατά την εργασία. Οι βαθμολογίες αυτές εντάσσονται στη συνέχεια στο ηλεκτρονικό πρόγραμμα CODAP που οργανώνει τα καθήκοντα σε διαστάσεις ομοίων καθηκόντων. Οι καταγραφές καθηκόντων εστιάζονται στην παροχή λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με την εργασία που επιτελείται σε συγκεκριμένη θέση απασχόλησης. Η λεπτομέρεια της πληροφορίας μπορεί να είναι χρήσιμη τόσο στην ανάπτυξη σχεδίων διαγωνισμών επιλογής όσο και στην ανάπτυξη κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης.

Άλλη τεχνική ανάλυση της εργασίας που παρέχει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου είναι το σύστημα αναζήτησης εργασίας Fleishman job analysis system. Η προσέγγιση αυτή καθορίζει τις ικανότητες ως μόνιμα χαρακτηριστικά των ατόμων που ερμηνεύουν διαφορές στην απόδοση. Το σύστημα βασίζεται σε ταξινόμηση ικανοτήτων που εκπροσωπούν επαρκώς όλες τις διαστάσεις που σχετίζονται με την εργασία. Η ταξινόμηση περιλαμβάνει 52 γνωστικές ψυχοκινητικές φυσικές και αισθητηριακές ικανότητες (*E.Fleishman and Mumford 1992*)

Χρησιμοποιώντας την τεχνική ανάλυσης εργασίας οι ειδικοί παρουσιάζουν καθεμία από τις 52 κλίμακες. Οι εμπειρογνώμονες δείχνουν το σημείο της κλίμακας που αντιπροσωπεύει καλύτερα το επίπεδο της ικανότητας που απαιτείται για συγκεκριμένη εργασία. Οι βαθμολογήσεις αυτές προσφέρουν ακριβή εικόνα των απαιτήσεων ικανότητας για τη συγκεκριμένη θέση απασχόλησης. Σε έρευνα που διεξάχθηκε παρατηρήθηκε η αξία αυτής της γενικής προσέγγισης για δραστηριότητες σχετικές με τους ανθρώπινους πόρους όπως η εξέλιξη της σταδιοδρομίας η επιλογή και η κατάρτιση. (*R.Christal 1974*)

1.Προφορική κατανόηση	27.επιλεκτική προσοχή
2.Κατανόηση γραπτού κειμένου	28.Κατανομή χρόνου
3.Προφορική έκφραση	29.Δεξιότητα δακτύλων
4.Γραπτή έκφραση	30.Ταχύτητα καρπού – δακτύλων
5.Ευχέρεια διατύπωσης ιδεών	31.Ταχύτητα κίνησης άκρων
6.Πρωτοτυπία	32.Στατική δύναμη
7.Απομνημόνευση	33.Ένταση δυναμισμού
8.Ευαισθησία σε πρόβλημα	34.Δυναμική ισχύς
9.Μαθηματική σκέψη	35.Σωματική δύναμη
10.Αριθμητική ευκολία	36.Ευελιξία έκτασης
11.Παραγωγικός συλλογισμός	37.Δυναμική ευελιξία
12.Επαγωγικός συλλογισμός	38.Συνολικός σωματικός συντονισμός
13.Ταξινόμηση πληροφοριών	39.Συνολική σωματική ισορροπία
14.Ευελιξία κατηγορίας	40.Σφρίγγος
15.Ταχύτητα περάτωσης	41.Όραση σε κοντινή απόσταση
16.Ευελιξία περάτωσης	42.Όραση σε μακρινή απόσταση
17.Χωρικός προσανατολισμός	43.Οπτική διάκριση χρωμάτων
18.Απεικόνιση	44.Όραση την νύχτα
19.Ταχύτητα αντίληψης	45.Περιφερειακή όραση
20.Ακρίβεια ελέγχου	46.Αντίληψη βάθους
21.Πολυκλαδικός συντονισμός	47.Ευαισθησία στην ακτινοβολία
22.Προσανατολισμός ανταπόκρισης	48.Ευαισθησία ακοής
23.Έλεγχος ρυθμού	49.Ακουστική προσοχή
24.Χρόνος αντίδρασης	50.Εντοπισμός ήχου
25.Σταθερότητα χειρός	51. Αναγνώριση λόγου
26.πιδεξιότητα χειρός	52. Σαφήνεια λόγου

Πηγή: Fleishman and MD Mumford “evaluating classifications of job behavior” 1991

2.5 Η σημασία της ανάλυσης εργασίας για τους αρμόδιους για τους ΑΠ μάνατζερ.

Η ανάλυση της εργασίας είναι τόσο σημαντική δραστηριότητα για τους αρμόδιους για τους ανθρώπινους πόρους μάνατζερ ώστε θεωρείται βασική συνιστώσα οποιασδήποτε δράσης σχετικά με το προσωπικό. (W.Cascio 1991) Αυτή αναφέρεται το γεγονός ότι όλα σχεδόν τα προγράμματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων απαιτούν κάποιου είδους πληροφόρηση που σταχυολογείται από την ανάλυση της εργασίας: Επιλογή, εκτίμηση της απόδοσης, κατάρτιση και εξέλιξη, αξιολόγηση της εργασίας, σχεδιασμός της σταδιοδρομίας, επανασχεδιασμός της εργασίας και προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων. (S.Wright, K. Wexley 1985)

Αρκετοί είναι οι λόγοι που η ανάλυση της εργασίας είναι σημαντική για τους μάνατζερ. Αρχικά οι μάνατζερ πρέπει να διαθέτουν λεπτομερή στοιχεία για όλες τις θέσεις απασχόλησης στην ομάδα εργασίας τους προκειμένου να κατανοούν την διαδικασία ροής της εργασίας. Η κατανόηση της ροής της εργασίας έχει να κάνει με τον προσδιορισμό των καθηκόντων τις γνώσεις τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Η διαδικασία της ροής είναι σημαντική για τον μάνατζερ σε περίπτωση που επιλέξει τον επανασχεδιασμό ορισμένων πτυχών προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Δεύτερον οι μάνατζερ πρέπει να κατανοούν τις απαιτήσεις εργασίας ώστε να λαμβάνουν έξυπνες αποφάσεις προσλήψεων. Καλούν συχνά σε συνέντευξη υποψηφίους και εισηγούνται ποιος είναι ο κατάλληλος για την προσφερόμενη θέση απασχόλησης. Εάν όμως ο μάνατζερ δεν κατανοήσει σαφώς ποια είναι τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης απασχόλησης και ποιες δεξιότητες χρειάζονται για την εκτέλεσή τους μπορεί να αποφασιστεί η πρόσληψη υπαλλήλων που “αρέσουν” στον μάνατζερ αλλά δεν ενδείκνυται για τη συγκεκριμένη θέση.

Τρίτον ένας manager είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση της ικανοποιητικής απόδοσης κάθε εργαζομένου. Για το σκοπό αυτό πρέπει να αξιολογεί το βαθμό απόδοσης κάθε εργαζομένου και να συμβουλεύει εκείνους των οποίων η απόδοση χρειάζεται περαιτέρω βελτίωση. Εν προκειμένω, ο μάνατζερ πρέπει να έχει κατανοήσει σαφώς τα καθήκοντα που απαιτούνται για κάθε θέση απασχόλησης. (Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. 2008)

Κεφάλαιο 3. Προσελκύοντας προσωπικό.

Εφόσον έχει γίνει ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού με τον οποίο προσδιορίζονται οι ανάγκες σε προσωπικό το επόμενο βήμα είναι η προσέγγιση ικανού αριθμού κατάλληλου προσωπικού. Ως προσέλκυση προσωπικού ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο κυρίως έξω από αυτήν) για την κάλυψη κενών θέσεων. η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλου προσωπικού έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. (*Χυτήρης 2001*)

Γίνεται αντιληπτό ότι προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλυφθούν κενές θέσεις εργασίας. Κύριος στόχος της προσέλκυσης είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με δυνατότητες εξέλιξης (*Armstrong 2003*)

Οι πηγές από τις οποίες μία εταιρεία προσλαμβάνει εν δυνάμει υπαλλήλους αποτελεί κρίσιμη πτυχή της γενικής στρατηγικής που εφαρμόζει για τις προσλήψεις. Η συνολική αγορά εργασίας είναι επεκτατική, κάθε επιχείρηση πρέπει να αντλεί από ένα ελάχιστο τμήμα του συνόλου. Το μέγεθος και ο χαρακτήρας του τμήματος που αντιστοιχεί στις κενές θέσεις απασχόλησης μιας επιχείρησης θα επηρεαστεί από το πώς και σε ποιον γνωστοποιεί η επιχείρηση τις κενές θέσεις της. (*M.A Conrad & S.D Ashworth 1986*)

Ο τύπος του υποψηφίου που απαντά σε ηλεκτρονική αγγελία για θέση απασχόλησης μπορεί να διαφέρει από αυτόν που απαντά σε αγγελία που δημοσιεύεται στην τοπική εφημερίδα. Κομβικό σημείο αποτελεί η επιλογή από την πλευρά της επιχείρησης κατά πόσο η προσέλκυση θα γίνει από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της περιβάλλον επιλογή που κάθε μεριά έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

Η κάθε επιχείρηση προσελκύει υποψηφίους είτε από μέσα (**εσωτερικές πηγές**) είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον (**εξωτερικές πηγές**). Τόσο οι εσωτερικές πηγές όσο και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουνε **πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.** Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. (*Χυτήρης 2001*)

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Εσωτερικών και εξωτερικών πηγών Προσέλκυσης.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης	
<ul style="list-style-type: none"> • Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων, άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή • Βελτίωση ηθικού προαγόμενων • Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας • Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού όσων δεν προήχθησαν • Πολιτικές διαμάχες για προώθηση • Απαίτηση δυνατού προγράμματος ανάπτυξης στελεχών
<p>εργασίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κίνητρο για καλύτερη απόδοση • Γνώση κουλτούρα επιχείρησης • Δημιουργία συστήματος διαδοχής • Περιορισμός της ανάγκης προσλήψεων στις κατώτερες βαθμίδες 	
Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης	
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες προοπτικές λόγω της διαφορετικής κουλτούρας των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων • Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση • Μηδενική πίεση από ομάδες συμφερόντων • Εισαγωγή σύγχρονης τεχνογνωσίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή κάποιου που δεν ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση • Πιθανή πρόκληση προβλημάτων στους εσωτερικούς υπαλλήλους που δεν επιλέχθηκαν • Απαίτηση για μεγαλύτερο χρόνο προσαρμογής

Πηγή: Mathis R.C. & Jackson J.H, *Human resource management*, 1994

3.1 Εσωτερικές πηγές πρόσληψης.

Οι εσωτερικές πηγές προσέλευσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενους και τους υποψηφίους <<πόρτας>>. Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν εσωτερικοί υποψήφιοι είναι:

1. **Πίνακας ανακοινώσεων η εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης**
2. **Βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού**
3. **Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.** Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους. (Τζωρτζάκης και Τερζίδης 2004)
4. **Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι <<πόρτας>>.** Μία επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό. Επειδή ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από τη συνεργασία με τα άτομα αυτά, πρόκειται μάλλον για ασφαλές προσλήψεις. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004). **Οι υποψήφιοι πόρτας** είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν αιτήσεις-βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορεί να αποτελέσουν μία εσωτερική πηγή της προσέλευσης αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία ανθρώπινου δυναμικού. (Χυτήρης 2001)
5. **Προαγωγές και μεταθέσεις.** Η κάλυψη νέων θέσεων είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί από προαγωγή από μετάθεση λαμβάνοντας πληροφορίες οι οποίες αντλούνται από το HRIS το οποίο είναι καταγεγραμμένοι όλοι οι εργαζόμενοι. (Jackson & Schuler, 2003)

3.2 Εξωτερικές πηγές πρόσληψης.

Υπάρχουν διάφοροι σοβαροί λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να πραγματοποιήσουν εξωτερικές προσλήψεις.(*Breaugh*) Πρώτον για θέσεις χαμηλότερης βαθμίδας και ίσως ακόμα και για ορισμένες εξειδικευμένες θέσεις ανώτερου επιπέδου, μπορεί να μην είναι εφικτή η επιλογή από το υπάρχον προσωπικό. Δεύτερον, οι εξωτερικές προσλήψεις μπορεί να φέρνουν στην επιχείρηση νέες ιδέες και καινοτόμους τρόπους άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η προσφυγή αποκλειστικά σε εσωτερικές προσλήψεις μπορεί να οδηγήσει σε ένα εργατικό δυναμικό το οποίο σκέπτεται κατά τον ίδιο τρόπο και, ως εκ τούτου, μπορεί να είναι ελάχιστα εξοικειωμένο με την καινοτομία.(*R.S Schuler and S.E Jackson 1987*)

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους και αποτελεσματικότητας. Οι επικρατέστερες πηγές είναι:

1. **Επαγγελματικές σχολές**
2. **Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.** Η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω των γραφείων διασύνδεσης ή των γραφείων ευρέσεως εργασίας των ιδρυμάτων. (*Βαζεβανίδου και Ρεκλείτης 2008*)
3. **Ημέρες καριέρας**
4. **Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία** (*Snell & Bohlander 2007*)
5. **Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.** Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και τους κάνουν προσφορά με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας (*Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003*)
6. **Γραφεία βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους.** Πρόκειται για γραφεία υπολογιστών που έναντι προμήθειας δημιουργούν αρχείο πτυχιούχων, πρώην εργαζομένων με πλήρη στοιχεία, προσόντα, ειδικότητες, προτιμήσεις κ.α. σε τοπικό περιφερειακό ακόμα και εθνικό επίπεδο. (*Snell & Bohlander 2007*)
7. **Εταιρείες leasing.** Πρόκειται για εταιρείες που νοικιάζουν σε επιχειρήσεις τους υπαλλήλους τους για προσωρινή απασχόληση. Η εταιρεία leasing είναι υπεύθυνη και χειρίζεται όλα τα θέματα πρόσληψης, μισθοδοσίας, ασφαλείας κλπ (*Χυτήρης 2001*)
8. **Εταιρείες επιλογής στελεχών.** Εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων οι οποίες ανακαλύπτουν διοικητικά στελέχη για τους πελάτες τους. Διατηρούν πολλές επαφές με ποιοτικές πηγές εύρεσης εργαζομένων. (*Dessler 2009*)
9. **Μέσα μαζικής ενημέρωσης.** Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες τα περιοδικά το ραδιόφωνο ακόμα και τηλεόραση. Η καταχώρηση αγγελιών σε ημερήσιο και περιοδικό τύπο αποτελεί την πιο δημοφιλή πηγή προσέλκυσης. (*Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2007*)
10. **Διαδίκτυο.** Οι επιχειρήσεις στην ιστοσελίδα τους αναγράφουν τις κενές θέσεις και ζητούν την εκδήλωση ενδιαφέροντος ή απλώς ζητούν την αποστολή βιογραφικών. (*Χυτήρης 2001*)

Το σημαντικότερο ζήτημα στην προσέλκυση εργαζομένων είναι <<ο πόλεμος των ταλέντων>> που λαμβάνει χώρα στις μέρες μας και οδηγεί τις επιχειρήσεις να εστιάζουν την προσοχή τους σε πέντε τομείς: στη δημιουργία κουλτούρας ταλέντων, στην πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους, στην αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων, στην ανάπτυξη ταλέντων στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων. Επομένως η αναζήτηση και κυρίως διατήρηση σωστών ανθρώπων στην επιχείρηση αποτελεί σημαντική προτεραιότητα για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού.(*Michaels, Handfield-Jones & Axerlod, 2001*)

Κεφάλαιο 4. Επιλογή προσωπικού.

4 Κάθε επιχείρηση που σκοπεύει να ανταγωνιστεί μέσω του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επιδείξει τη μεγαλύτερη δυνατή μέριμνα Όσον αφορά την επιλογή των μελών της, οι αποφάσεις επιλογής προσωπικού που λαμβάνονται από την επιχείρηση είναι καθοριστικές για την ικανότητά της να επιβιώσει, να προσαρμοστεί και να αναπτυχθεί. Οι ανταγωνιστικές πτυχές των αποφάσεων επιλογής αποκτούν ιδιαίτερα ζωτική σημασία όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν υπό συνθήκες στενότητας της αγοράς ή όταν οι ανταγωνιστές δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά εργασίας.

Αφού συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων μέσω της προσέλκυσης ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής, μία σημαντική παράμετρο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για να καλυφθούν οι θέσεις που έχουν καθοριστεί

Επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία οι εταιρίες αποφασίζουν ποιος θα γίνει ή όχι αποδεκτός προς απασχόληση σε αυτές. Η επιχείρηση επιλέγει μέσα από ένα κατάλογο υποψηφίων το άτομο που ανταποκρίθηκε καλύτερα στα κριτήρια επιλογής που ορίστηκαν για αυτή τη θέση εργασίας, στις τρέχουσες περιβαλλοντικές συνθήκες. (Κανελλόπουλος 2002)

Η λανθασμένη επιλογή και πρόσληψη υποψηφίων αποτελεί κόστος για την επιχείρηση με σοβαρές συνέπειες, επομένως πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και με ιδιαίτερη προσοχή. Η συνηθισμένη διαδικασία πρόσληψης είναι η παρακάτω:

- 1.Βιογραφικό σημείωμα - Συστάσεις
- 2.Αρχική Συνέντευξη
- 3.Αίτηση απασχόλησης
- 4.Δοκιμασίες τεστ
- 5.Συνέντευξη επιλογής
- 6.Επιβεβαίωση πληροφοριών για το παρελθόν του υποψηφίου
- 7.Ιατρικές εξετάσεις
- 8.Τελική απόφαση επιλογής

Σε κάθε ένα από τα παραπάνω βήματα Υπάρχει πιθανότητα ο υποψήφιος να απορριφθεί. Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο λαμβάνεται υπόψη αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία η θα αποκλειστεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη και μόνο εφόσον είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων, διαφορετικά μπορεί να αποκλειστεί ένας υποψήφιος ο οποίος έχει τα επιθυμητά προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση. (Ξυροτύρη 2001)

4.1 Διαδικασία πρόσληψης

4.1.1 Βιογραφικά σημειώματα

Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται πόσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

4.1.2 Αρχική συνέντευξη

Ο υπεύθυνος επιλογής αφού εξέτασε τα βιογραφικά των υποψηφίων καλεί όσους πληρούν τις προϋποθέσεις σε μία αρχική συνέντευξη για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά τους (Χυτήρης 2001)

4.1.3 Αίτηση απασχόλησης

Σε όσους υποψηφίους περάσουν επιτυχώς στην προκαταρκτική συνέντευξη ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες. Η αίτηση σε σχέση με το βιογραφικό αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και συμβάλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων αφού όλοι απαντούν τις ίδιες ερωτήσεις. (Snell & Bohlander 2007)

4.1.4 Δοκιμασίες (TEST)

Τα τεστ αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις άλλες μεθόδους που συναντήσαμε μέχρι τώρα. Τα τεστ που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στην περίπτωση επιλογής είναι τα εξής:

α) Τα τεστ επίδοσης: Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανή διαδικασία. Γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται όπως είναι ευνόητο για επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε εργασίες σχετικά απλές τις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες (Nobbie & Bozionelos 2001)

β) Τα τεστ νοημοσύνης: Είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου όπως την μνήμη του την ταχύτητα σκέψης την ικανότητά του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.α. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004)

γ) Τα ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων: Η υπόθεση στην οποία βασίστηκαν αυτά τα τεστ είναι ότι οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός στη θέση εργασίας του είναι περισσότερες αν ταιριάζουν τα ενδιαφέροντά του υποψηφίου με τη δραστηριότητα της θέσης εργασίας. Τα τεστ αυτά αποσκοπούν επομένως στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα στα οποία το άτομο καλείται να πάρει θέση. Με τον τρόπο αυτό κάνει μία στο αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του. Ωστόσο επειδή στα τεστ αυτά χωράει η εξαπάτηση από μέρος του υποψηφίου, φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων. (Κανελλόπουλος 2002)

δ) Τα τεστ προσωπικότητας: Οι κλίσεις ενδιαφερόντων μελετούν ένα κομμάτι μόνο της προσωπικότητάς του υποψηφίου. Υπάρχουν πάρα πολλά τεστ τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα σαν σύνολο και τα οποία μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου που εξετάζουμε. η εξέταση αυτή της προσωπικότητας, έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μία ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. (Nobbles & Bozionelos 2001)

ε) Μία δοκιμασία που χρησιμοποιείται για την επιλογή διοικητικών στελεχών στην κατώτερη βαθμίδα αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Η δοκιμασία αποσκοπεί στο να ελέγξει πώς θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος. (Ξυροτύρη 2001)

4.2 Μορφές Συνέντευξης

4.2.1 Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. (Rose & Levin 1997) Η συνέντευξη επιλογής είναι μία πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και την υπεύθυνου επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Βασισμένοι στη θέση που πρέπει να συμπληρωθεί και στα προσόντα που απαιτούνται, είναι απαραίτητο να μελετηθούν οι ικανότητες του υποψηφίου σε σχέση με εκείνες τις ικανότητες που μπορούν να αποκτηθούν εύκολα μέσω εκπαίδευσης και αυτών που δεν μπορούν. Αν ένας υποψήφιος προσληφθεί και ωστόσο απαιτείται εκτεταμένη εκπαίδευση, πολύ πιο πέρα από αυτήν που είχε αρχικά θεωρηθεί, τότε μιλάμε για λάθος απόφαση. (Edgar 2004). Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό υποψηφίου ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί. (Χυτήρης, 2001)

4.2.2 Ελεύθερη Συνέντευξη

Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του (σπουδές, εμπειρία, φιλοδοξίες, κ.α.), ερωτώμενος πάντα από τον συνεντευξιαστή, ο οποίος, είναι σημαντικό να τονίσουμε, ότι δεν τον διακόπτει. Κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στην απάντηση της προηγούμενης, ενώ ο υποψήφιος έχει ένα σημαντικό περιθώριο χρόνου να ανταποκριθεί στις ερωτήσεις με όποιον τρόπο θεωρεί εκείνος καλύτερο. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις, δεν επιτρέπει την συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψήφιους μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτό είναι κάτι που μειώνει πολύ την αξιοπιστία αυτής της μεθόδου συνέντευξης.

4.2.3 Κατευθυνόμενη Συνέντευξη

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή εκείνος που κατευθύνει την συνέντευξη, μετά την αποκατάσταση της επικοινωνίας με τον υποψήφιο, αρχίζει την υποβολή των ερωτήσεων προς αυτόν. Οι ερωτήσεις είναι προετοιμασμένες ή παίρνονται από κάποιο τυποποιημένο έντυπο, και υποβάλλονται με συγκεκριμένη σειρά, χωρίς να επιτρέπονται παρεκκλίσεις από τη σειρά αυτή. Προκαθορισμένες επίσης μπορεί να είναι και οι απαντήσεις των υποψηφίων, οι οποίες βαθμολογούνται. Τη συνέντευξη αυτή συνήθως κάνουν 2 - 3 συνεντευξιαστές για μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Όπως είναι φανερό η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με την ελεύθερη, αλλά και με άλλου τύπου συνεντεύξεις.

4.2.4 Ενώπιον Επιτροπής Συνέντευξη

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν την όλη συμπεριφορά του. Η συνέντευξη μπορεί να είναι κατευθυνόμενη ή ελεύθερη. Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα αυτού του είδους της συνέντευξης, είναι η πολύ καλή συνεργασία και ο συντονισμός των συνεντευξιαστών.

4.2.5 Συνέντευξη Ανάλυσης Υποθετικής Συμπεριφοράς

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της κατευθυνόμενης συνέντευξης, στην οποία δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει πως θα αντιδρούσε και τι θα έκανε.

4.2.6 Συνέντευξη Ανάλυσης Πραγματικής Συμπεριφοράς

Σε αυτή την συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο, να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό (συνήθως από την προηγούμενη δουλειά του).

4.2.7 Συνέντευξη με Ηλεκτρονικό Υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την αρχική τουλάχιστον επιλογή των υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά 75 -125 ερωτήσεων αυστηρά σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Οι απαντήσεις των υποψηφίων συγκρίνονται με ένα ιδανικό προφίλ υποψηφίου. Στην συνέχεια ο υπολογιστής βγάζει τα αποτελέσματα, όπως: συνοπτική περίληψη για τα προσόντα και την καταλληλότητα του κάθε υποψηφίου, σελίδα με τις αντικρουόμενες απαντήσεις του, το χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση, κ.τ.λ.

4.2.8 Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Με αυτή τη συνέντευξη επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσον ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πειστικός και μερικές φορές αγενής απέναντι στον υποψήφιο. Χρησιμοποιείται συνήθως για θέσεις εργασίας που από την φύση τους δημιουργούν πίεση και άγχος στον φορέα (π.χ. ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας, υπεύθυνος τμήματος παραπόνων πελατών, κ.α.). (Tyson, Shaun & York, Alfred 2004)

4.3Επιβεβαίωση πληροφοριών για το παρελθόν του υποψηφίου

Για όσους υποψηφίους μετά τη συνέντευξη εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση είναι σκόπιμο να γίνεται μία επιβεβαίωση των πληροφοριών που δίνουν αυτοί στο βιογραφικό τους ή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχει ηθικό και νομικό δικαίωμα να ζητήσει επιχείρηση θα πρέπει να σχετίζονται αποκλειστικά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και την αίτηση για τη θέση εργασίας. (*Wood & Payne 1998*)

4.4Ιατρικές εξετάσεις

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας, να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων, να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά κ.α. Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να ζητήσει από τον υποψήφιο σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις ή η ίδια να πληρώσει για τις συγκεκριμένες εξετάσεις. Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Ο έλεγχος γίνεται τη δεδομένη χρονική στιγμή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η εταιρεία ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει υποψηφίους. (*Schuler & Jackson 1996*)

4.5Τελική απόφαση επιλογής

Υπάρχουν δύο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση/εκτίμηση. Ο όρος προσωπική κρίση αναφέρεται στα δεδομένα που συλλέγονται ή συνδυάζονται χρησιμοποιώντας την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι αποφάσεις επιλογής που βασίζεται σε δεδομένα που συνδυάζονται και δημιουργούν μία συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο αντικειμενικά όπως οι βαθμοί των τεστ. (*Gatewood & Feild 1998*)

4.6 Σκοπός και προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής.

Η επιλογή τόσο του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει μια οργάνωση όσο και αυτού που θα προωθηθεί στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό γιατί, το δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοστεί και να αποδώσει, διαρκώς περιορίζεται. Οι εξωτερικές προκλήσεις και η αβεβαιότητα αντιμετωπίζονται από έναν οργανισμό με τη συλλογή πληροφοριών, τις οποίες θα πρέπει να τις χρησιμοποιήσει με ευελιξία και αποτελεσματικότητα, ώστε να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές συνέπειες στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι από την πλευρά τους θα πρέπει να εφοδιαστούν με τα απαραίτητα προσόντα ώστε να μπορέσουν και αυτοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των εξελίξεων. (*Collins & Kehoe, 2009*)

Ένας άλλος παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι ο βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακριθεί και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες και την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μία πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κλπ) και που είναι κάπως, δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον. (*Ξυροτύρι 2001*)

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:

1. Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας
2. Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. (Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέση που πρέπει να έχει προηγηθεί)
3. Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. (Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.)
4. Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτείται καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
5. Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
6. Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
7. Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. (*Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003*)

Κεφάλαιο 5. Κατάρτιση και εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων.

5.1 Κατάρτιση

Η κατάρτιση αναφέρεται στη σχεδιασμένη προσπάθεια που καταβάλλει μία εταιρεία προκειμένου να διευκολύνει τους υπαλλήλους να αποκτήσουν σχετικές με την εργασία τους ικανότητες. Μεταξύ αυτών είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες ή οι συμπεριφορές που είναι ζωτικής σημασίας για μία επιτυχημένη εργασιακή απόδοση. Στόχος της κατάρτισης είναι να αποκτήσουν οι υπάλληλοι τις γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές τις οποίες θα τις εφαρμόζουν στις καθημερινές τους δραστηριότητες στην εταιρεία. Μία εταιρεία για να χρησιμοποιήσει την κατάρτιση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρέπει να την θεωρήσει υπό ένα ευρύτερο πρίσμα ως τρόπο για τη δημιουργία πνευματικού κεφαλαίου. Το πνευματικό κεφάλαιο περιλαμβάνει βασικές δεξιότητες (δεξιότητες που χρειάζονται για την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας), προηγμένες δεξιότητες (όπως η χρήση της τεχνολογίας για την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλους υπαλλήλους), κατανόηση του πελάτη ή του συστήματος παραγωγής και μία εξ ιδίων δημιουργικότητα. *(T.T Baldwin, C. Danielson and W. Wiggenhorn 1997)*

Πολλές εταιρείες έχουν υιοθετήσει μία ευρύτερη προοπτική η οποία είναι γνωστή ως κατάρτιση υψηλής στόχευσης. Η κατάρτιση υψηλής στόχευσης σχετίζεται με στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους και σκοπούς, χρησιμοποιεί μία διαδικασία διδακτικού σχεδιασμού προκειμένου να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της κατάρτισης, και παραθέτει ή συγκρίνει αξιολογικά τα προγράμματα κατάρτισης εταιρείας με εκείνα άλλων εταιρειών. *(A.P Carnevale 1998)*

Οι πρακτικές κατάρτισης υψηλής στόχευσης συμβάλλουν στη δημιουργία συνθηκών εργασίας που ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση. Η συνεχής μάθηση απαιτεί από τους υπαλλήλους να κατανοούν ολόκληρο το σύστημα εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων θέσεων απασχόλησης, των μονάδων εργασίας και της εταιρείας. Οι υπάλληλοι πρέπει να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις, να τις εφαρμόσουν στην εργασία τους και να ανταλλάσσουν πληροφορίες με άλλους υπαλλήλους. Οι μάνατζερ εντοπίζουν τις ανάγκες κατάρτισης και συνδράμουν ώστε να διασφαλίζεται ότι οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν την κατάρτιση κατά την εργασία τους. *(J.M Rosow and R. Zager 1988)*

Οι πρακτικές κατάρτισης υψηλής στόχευσης αποτελούν χαρακτηριστικό των εταιρειών που θεωρούνται οργανισμοί μάθησης. **Οργανισμός μάθησης** είναι μία εταιρεία της οποίας οι υπάλληλοι προσπαθούν συνεχώς να μαθαίνουν καινούργια πράγματα και να τα εφαρμόζουν για να βελτιώσουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι βελτιώσεις συνεχίζονται και μετά την περάτωση της τυπικής κατάρτισης. *(D. Senge 1991)* Οι εν λόγω εταιρείες διαθέτουν ενισχυμένη ικανότητα μάθησης, προσαρμογής και αλλαγής. Οι διαδικασίες κατάρτισης εξετάζονται προσεκτικά και ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας. *(M.A Gephart 1996)*

Η κατάρτιση λοιπόν:

- Ενισχύει την γνώση των υπαλλήλων για να ξένους ανταγωνιστές και άλλες αντιλήψεις- στοιχείο ζωτικής σημασίας για την επιτυχία στις ξένες αγορές.
- Εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τις βασικές δεξιότητες για να εφαρμόσουν τις νέες τεχνολογίες, όπως τα ρομπότ και η βιομηχανική παραγωγή Με τη βοήθεια υπολογιστή.
- Βοηθά τους υπαλλήλους να αντιληφθούν την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας προκειμένου να συνεισφέρουν στην ποιότητα του προϊόντος και της υπηρεσίας.
- Διασφαλίζει ότι η εταιρική κουλτούρα δίνει έμφαση στην καινοτομία στη δημιουργία και τη μάθηση.
- Εγγυάται την ασφάλεια της εργασίας παρέχοντας νέους τρόπους υπαλλήλους προκειμένου να συνδράμουν την εταιρεία όταν αλλάζουν θέσεις εργασίας ή ενδιαφέροντα, ή όταν οι δεξιότητές τους είναι πλέον ξεπερασμένες.
- Προετοιμάζει τους υπαλλήλους για αποτελεσματικότερη αμοιβαία αποδοχή και συνεργασία ειδικότερα όσον αφορά μειονότητες και γυναίκες. (*I.I Goldstein & P. Gilliam 1996*)

5.2 Διαδικασία εκπαίδευσης.

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της επιχείρησης τα οποία είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να μπορέσουν να οργανώσουν σωστά τη διαδικασία. Αυτό θα πρέπει να γίνει ώστε η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες πραγματικές και όχι αόριστες υποθετικές εργασιακές ανάγκες.

Η οργάνωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων θα πρέπει να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα ώστε να ανταποκριθεί να καλύψει σωστά τις ανάγκες και τα κενά των εργαζομένων της επιχείρησης. Η σωστή διαδικασία και τα βήματα είναι τα παρακάτω:

5.2.1.Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων (trainees) και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιεσδήποτε ελλείψεις. (*Bernandin & Russel 2003*). Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις η εκπαίδευση μπορεί να είναι μία από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος. (*Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003*)

5.2.2. Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Εδώ αποφασίζεται ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων, των εκπαιδευτών καθώς, επίσης, και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση. (*Bernadin & Russel, 2003*)

5.2.3. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης.

Πριν οι εκπαιδευτές αποφασίσουν ποια μέθοδο θα ακολουθήσουν, θα πρέπει να ενημερωθούν για τα επιθυμητά αποτελέσματα της αποδοτικότητας ώστε να δώσουν την ευκαιρία για πραγματοποίηση αυτών των αποτελεσμάτων. (*Smith 1986*)

Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται σήμερα από τις επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω:

5.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης

5.3.1Επιδείξεις: η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές δουλειές αποτελούνται από μία λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτό τον τρόπο βήμα προς βήμα. Αυτή η μέθοδος βήμα προς βήμα ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας. (*Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003*)

5.3.2Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας

Σύμφωνα με τη μέθοδο της καθοδήγησης ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από ένα παλαιότερο κάτοχο αυτής ή τον άμεσο προϊστάμενο του, ο οποίος του δίνει οδηγίες και σχολιάζει την απόδοση του. Στόχος είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών.

Τα οφέλη αυτής της μεθόδου είναι:

- A) Ελάχιστο κόστος
- B) Καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου
- Γ) Πραγματικό περιβάλλον εργασίας
- Δ) Άμεση πληροφόρηση
- E) Διόρθωση λαθών
- Z) Άμεση εφαρμογή της γνώσης

Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει συγκεκριμένα, έμπειρα και με ικανότητα να καθοδηγούν στελέχη ή να τα εκπαιδεύσει γι' αυτό το λόγο, τα οποία θα αναλάβουν να εκπαιδεύσουν τα νέα στελέχη. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003)

5.3.3 Εκπαίδευση μέσω μέντορα

Η εκπαίδευση μέσω μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των «προστατευομένων τους». Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον «προστατευόμενο» του:

- A) Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό-ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- B) Καθοδήγηση στην απόκτηση απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα δουλειά
- Γ) Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα
- Δ) Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες.

Τα μειονεκτήματα που αντί παρατάσσονται σε αυτή τη μέθοδο είναι:

- A) Τα στελέχη-μέντορες να μην γίνονται μεροληπτικά στην υποστήριξη εκπαίδευσης εργαζόμενου
- B) Έλλειψη νέων ιδεών και διαιώνιση της ίδιας πρακτικής
- Γ) Η ικανότητα του στελέχους-μέντορα ως εκπαιδευτή
- Δ) Η πιθανότητα άνισης μεταχείρισης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003)

5.3.4 Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών. Τα οφέλη του στελέχους από αυτή τη διαδικασία είναι πολλαπλά. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζει με αυτόν τον τρόπο τους στόχους, τους σκοπούς και τα προβλήματα και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για την κουλτούρα της επιχείρησης.

Το στέλεχος σε αυτή την περίπτωση δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού αλλά αποκτά γενικότερες γνώσεις και ικανότητες που θα τον βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα. Η μετακίνηση έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία. Επίσης ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να αναγνωρίσει την κουλτούρα των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα ακόμα όφελος για τον

εργαζόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου προκύπτουν από το γεγονός ότι: **(α)** η παραμονή στην εκάστοτε θέση είναι προσωρινή και αυτό μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και χαλάρωση καθηκόντων για τον εκπαιδευόμενο, **(β)** η ψυχολογική επίπτωση που μπορεί να έχει η συνεχής μετακίνηση και η ανάληψη νέων καθηκόντων και **(γ)** η αντιμετώπιση που θα δεχτεί το νεοφερμένο άτομο από τα ήδη υπάρχοντα. (Χυτήρης 2001)

5.3.5 Συμμετοχή σε επιτροπές

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές (επιτροπή εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης

προσφορών). Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Επίσης η συμμετοχή του στις διάφορες επιτροπές του δίνει τη δυνατότητα να μάθει για θέματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα εκτός από εκείνο στο οποίο εργάζεται. (Χυτήρης 2001)

5.3.5 Μελέτη περιπτώσεων

Κατά τη διάρκεια της μεθόδου αυτής τα στελέχη-εκπαιδευόμενοι οργανωμένοι σε μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Η μελέτη περιπτώσεων, ως εκπαιδευτική μέθοδος αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1920 στο πανεπιστήμιο του Harvard. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το επιχειρησιακό περιβάλλον, να ανταλλάξουν ιδέες και εμπειρίες.

Τα χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής είναι:

- A)** Τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη είναι συνήθως πραγματικά
- B)** Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας από τους άλλους ιδέες και συμμετοχή και αντιπαραθέτοντας επιχειρήματα και απόψεις
- Γ)** Η συμμετοχή του διδάσκοντος στη λύση του προβλήματος είναι ελάχιστη. Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στον εαυτό τους (γνώσεις, εμπειρίες, πληροφορίες) για να βρουν λύση
- Δ)** Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν πως σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εξ ολοκλήρου λάθος αφού, όπως και στην πραγματικότητα συμβαίνει, οι πληροφορίες και τα στοιχεία δεν είναι πάντα πλήρη
- Ε)** Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες αλλά δεν διδάσκει ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα.

5.3.6 Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζεται η μια την άλλη, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (π.χ. πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα και επίπεδα παραγωγής). Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων οργάνωσης κυρίως, προγραμματισμού και ηγεσίας. *(Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004)*

5.3.7 Υπόδηση ρόλων

Οι συμμετέχοντες καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, που αναφέρονται σε πρόσωπα που υποτίθεται ότι εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο, να κατανοήσουν τις ευθύνες του, να δουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν συμπεριφορές. Η υπόδηση ρόλων είναι ένας ανέξοδος και ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης. Χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη εμπειρία και να αναπτύξει ικανότητες πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις *(Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003)*

5.3.8 Σεμινάρια

Τα σεμινάρια είναι μέθοδος παθητικής μάθησης σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα (η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως αρκετούς μήνες) πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο π.χ. ηγεσία, επίβλεψη υφισταμένων κ.λπ. Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα και κρατικούς φορείς. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα-σεμινάριο καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών της. *(Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003)*

5.3.9 Διαλέξεις

Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.

5.3.10 Μέθοδος ηγεσίας Vroom-Yetton

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων. Βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας των δυο συγγραφέων (*Vroom - Yetton*) που εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως: ποιότητα, αποδοχή και χρόνος λήψης απόφασης. Η συμμετοχή των υφισταμένων εξαρτάται από το είδος της απόφασης. Με αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και μαθαίνουν να χρησιμοποιούν δέντρο λήψης αποφάσεων, για να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για λήψη αποφάσεων.

5.3.11 Εκπαίδευση ευαισθησίας

Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση, που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόηση τους για τη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η μέθοδος αυτή, γνωστή και ως εκπαίδευση ομάδων, λειτουργεί ως εξής: Μια ομάδα εκπαιδευόμενων ευρίσκονται σε μια αίθουσα και με έναν συντονιστή συζήτησης, συζητούν διάφορα θέματα – όχι προκαθορισμένα. Κατά τη συζήτηση ενθαρρύνονται και προκαλούνται να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά τους, να πουν πως βλέπουν ο ένας τον άλλον, πως αξιολογούν τη συμπεριφορά του και τι αισθήματα-αντιδράσεις τους προκαλεί. Για να έχει θετικά αποτελέσματα μια τέτοια εκπαίδευση θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να δεχθούν συμπεριφορές άλλων, που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα δεχόντουσαν και να μην αισθάνονται δυσκολία ή πίεση να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά τους για τους άλλους. (Χυτήρης 2001)

5.3.12 Πανεπιστημιακά προγράμματα / μαθήματα

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρέως στην Ευρώπη, την Αμερική και τελευταία και στη χώρα μας. Ορισμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν (σε επίπεδο μάστερ) μια σειρά μαθημάτων διοίκησης επιχειρήσεων, για ανώτατα στελέχη ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος. Τα προγράμματα αυτά προσφέρονται από κρατικούς ή ιδιωτικούς οργανισμούς και μπορούν να τα παρακολουθήσουν και στελέχη επιχειρήσεων. Επίσης, η σχετικότητα του προγράμματος με τη διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών, επηρεάζει καθοριστικά την ποσότητα και την ποιότητα της μάθησης. (Χυτήρης 2001)

5.3.13 Ενεργός μάθηση

Η μέθοδος action learning είναι κατάλληλη για την εκπαίδευση μεσαίων και ανώτερων στελεχών, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, συνδυάζοντας τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας και τη μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας. Τα στελέχη αναλαμβάνουν να πάρουν απόφαση για ένα πρόβλημα που αφορά άλλο τμήμα της επιχείρησης. Το χρονικό περιθώριο της εκπαίδευσης αυτής είναι μερικοί μήνες στη διάρκεια των οποίων οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση και αναλαμβάνουν την επίλυση του προβλήματος βάσει του οποίου θα αξιολογηθούν και το τέλος της εκπαίδευσης. (Χυτήρης 2001)

5.3.14 Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning)

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση γίνεται μέσω του παγκόσμιου ιστού. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

Α) Γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευόμενων.

Β) Εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές ανώτερες από την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες, οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση.

Γ) Η ηλεκτρονική εκπαίδευση περιλαμβάνει συνεργασία και συμμετοχή των εκπαιδευόμενων, δυνατότητα σύνδεσης με τις πηγές πληροφόρησης, έλεγχο του εκπαιδευόμενου, παράδοση και διοίκηση. Η ηλεκτρονική μάθηση δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς.

Δ) Αυτή η μορφή εκπαίδευσης χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές αλλά και δεξιότητες σε εξειδικευμένα θέματα. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003)

5.3.15 Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης

Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ απασχολούν φοιτητές-υπαλλήλους για ένα χρονικό διάστημα, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. Τα άτομα αυτά δουλεύουν στην επιχείρηση και ταυτόχρονα μαθαίνουν τη συγκεκριμένη εργασία. (Χυτήρης 2001)

5.3.16 Προσομοιώσεις: κατά την προσομοίωση εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για υπαλληλικό προσωπικό. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003)

5.3.17 Εργασίες και projects: Οι εργασίες περιλαμβάνουν έρευνα αξιολόγηση και επίλυση προβλημάτων. Οι γραπτές εργασίες είναι συγκεκριμένες έρευνες οι εργασίες που αναθέτει τον εκπαιδευόμενο ο εκπαιδευτής ή ο προϊστάμενος του. Οι εργασίες αυτές χρησιμοποιούνται στα τεστ στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στο βαθμό που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με τη θέση εργασίας. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004)

Η εκπαίδευση σε επίπεδο επιχείρησης περιλαμβάνει την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων για την ανάπτυξη ευκαιριών προς όλους τους εργαζόμενους, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ατομικής απόδοσης τους, ώστε να ανταποκριθούν στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003) Από την άλλη, η έννοια της ανάπτυξης σε σχέση με τον όρο εκπαίδευση αποτελεί διαδικασία μάθησης με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και προσανατολισμό προς το μέλλον της επιχείρησης και κάλυψη τυχόν αναγκών που θα προκύψουν σε βάθος χρόνου.

Η εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στη βελτίωση τεσσάρων τομέων που είναι οι **Γνώσεις** (Knowledge), οι **Ικανότητες** (Skills), οι **Στάσεις** (Attitudes) και οι **Επαγγελματικές Δεξιότητες** (Competencies) που μέσα από διαδικασίες μάθησης μπορούν να βελτιωθούν και να αλλάξουν προς το καλύτερο. Η βελτίωση αυτών των τομέων οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας ποσοτικά αλλά και ποιοτικά, προσαρμοστικότητα, ευελιξία και ελαστικότητα της επιχείρησης, αύξηση της αφοσίωσης και ανύψωση του ηθικού των εργαζόμενων, μείωση της ανάγκης εποπτείας του προσωπικού και μείωση των ατυχημάτων και κυρίως δημιουργία μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης στην επιχείρηση.

Κεφάλαιο 6. Συστήματα αμοιβής και κίνητρα εργαζομένων.

6. Η αμοιβή και οι πρόσθετες παροχές είναι τα σημαντικότερα κίνητρα που μπορούν να προσφέρουν οι εταιρείες τους υπαλλήλους ως αντάλλαγμα για τη συμβολή του στην παραγωγικότητα, στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών. Επίσης χρησιμοποιούνται ως αντιπαροχές για την προσφορά των υπαλλήλων στην εταιρεία και ως μέσο προσέλκυσης νέων υπαλλήλων. Η θετική επίδραση των νέων σχεδιασμών της εργασίας, των νέων τεχνολογιών και του κινήματος για ποιότητα στην παραγωγικότητα μπορεί να αλλοιωθεί εάν οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο αμοιβής και πρόσθετων παροχών ή πιστεύουν ότι η αμοιβή και οι πρόσθετες παροχές δεν κατανέμονται αμερόληπτα.

Η αμοιβή σαν πρακτική της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι μία σύνδεση μεταξύ ανταμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης. Τα συστήματα αμοιβής σχετίζονται με δύο μεγάλα θέματα: την απόδοση και την ανταμοιβή. Η απόδοση περιλαμβάνει τον καθορισμό, την αποτίμηση της απόδοσης και τον εφοδιασμό των εργαζομένων με επαναπληροφόρηση. Η ανταμοιβή περιλαμβάνει τα μπόνους, τις αυξήσεις του μισθού τις προαγωγές και τα επιδόματα. (*Πολυχρονίου 2007*) Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφενός για την προσέλκυση ικανών κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφ' εταίρου για το επίπεδο απόδοσης και της εν γένει συμπεριφοράς τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή των εργαζομένων σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων τους.

Η αμοιβή αυτή αποτελείται από την άμεση οικονομική παροχή που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα- βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος και την έμμεση οικονομική παροχή που αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής. (*Χυτήρης 2001*)

6.1 Στόχοι συστήματος αμοιβών

Αμοιβή ονομάζεται κάθε είδους παροχή και πληρωμή μιας επιχείρησης προς ένα εργαζόμενο. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποφασίζει και οργανώνει το σύστημα αμοιβών και την πολιτική μισθών ως ανταπόδοση της προσφοράς των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Οι στόχοι ενός συστήματος αμοιβών επικεντρώνεται παρακάτω :

1. Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων. Η πληρωμή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και η ζήτηση της αγοράς εργασίας.
2. Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι μπορεί να παραιτηθούν εάν τα επίπεδα αμοιβής δεν είναι ανταγωνιστικά.
3. Εξασφάλιση δικαιοσύνης. Οι περισσότερο ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν θέσεις κομβικές πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρείες.
4. Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακή συμπεριφοράς. Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στο μισθό τους.
5. Έλεγχος κόστους. Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζόμενους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος.
6. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Ένα έγκυρο σύστημα μισθών σύμφωνη με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει τη συναίνεση του εργαζόμενου .
7. Εύκολη κατανόηση. Το σύστημα θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό χωρίς προβλήματα τόσο από τους ειδικούς του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού όσο και τους μανάτζερ και εργαζόμενους.
8. Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας. Τα μισθολογικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματική διαχείριση τους και παράλληλα με τους άλλους στόχους που καλούνται να επιτύχουν θα πρέπει να αποφέρουν τη μέγιστη χρησιμότητα για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε γενικότερο πλαίσιο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. (*Werther & Davis 1996*)

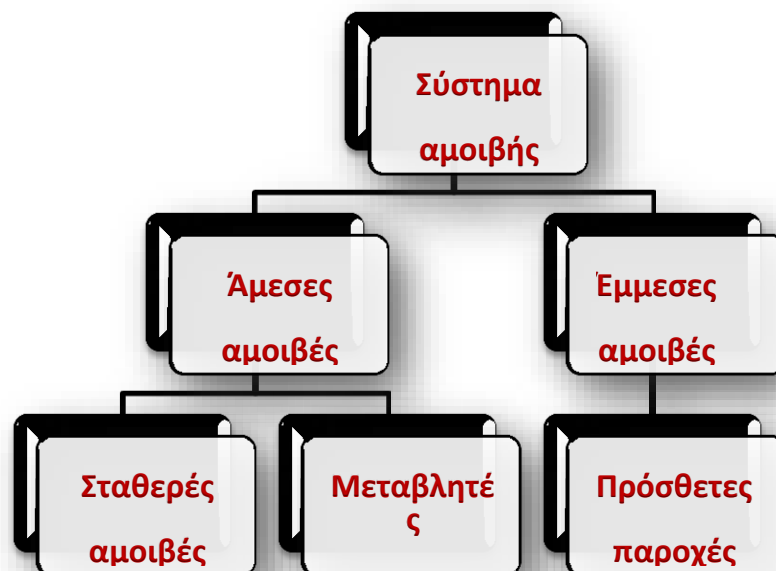
6.2 Συστήματα αμοιβών.

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

1. Τις άμεσες οι σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
2. Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
3. Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε λόγω νομοθεσίας όπως επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003)

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προς τους εργαζόμενους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθειας. Επακόλουθα οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον υφιστάμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. Κίνητρα για επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό. (Πολυχρονίου 2007)

Στοιχεία ενός συστήματος αμοιβής.



6.2.1 Σταθερές αμοιβές

Πληρωμή με σταθερό μισθό

Πολλές επιχειρήσεις αμείβουν τους υπαλλήλους τους με ένα σταθερό μισθό το ύψος του οποίου προκύπτει όπως αναφέρθηκε από τη φύση τις θέσεις εργασίας και τα δεδομένα της αγοράς και λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τους περιορισμούς, ο εργαζόμενος εισπράττει μισθό ανάλογο των προσόντων του. (Werther & Davis 1996)

6.2.2 Μεταβλητές αμοιβές

Αμοιβή με το κομμάτι

Πρόκειται για ένα από τα παλαιότερα συστήματα κινήτρων που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Στη διαφοροποιημένη του εκδοχή οι υπάλληλοι των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. (Χυτήρης 2001)

Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Το πρόγραμμα προτύπων ωρών μοιάζει με την αμοιβή με το κομμάτι εκτός από το ότι ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου, ορίζεται ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί η εργασία και αν εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από το πρότυπο χρόνο η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων όρων του προτύπου χρόνου. (Χυτήρης 2001)

Ατομικά βραβεία

Το βραβείο μόνους είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει σε εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. (Χυτήρης 2001) Τα μόνους βοηθούν στη παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τους εργαζόμενους και ταυτόχρονα φαίνεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους.

Ομαδικά βραβεία

Εκτός από την ατομική προσπάθεια και επιβράβευση της, υπάρχουν τομείς όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ομάδα. Υπό αυτές τις συνθήκες το ελάχιστο επίπεδο απόδοσης αφορά την παραγωγή της ομάδας συνολικά όπως επίσης και το συνδεδεμένο μόνους για την υπέρβαση τους το οποίο μοιράζεται μεταξύ των μελών. (Werther & Davis 1996)

Προμήθειες

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων κυρίως πολιτών και χρησιμοποιείται ως κίνητρο γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ ολοκλήρου με προμήθεια είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια. (Χυτήρης 2001)

Επίδομα αξίας

Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον υπάλληλο καθώς συνδέει τις αυξήσεις την πληρωμή με την ατομική απόδοση. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003)

Διανομή κερδών

Η διανομή κερδών ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Το σύνηθες πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003)

Διάθεση Μετοχών

Πρόκειται για συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία της επιχείρησης που πραγματοποιείται με τη δωρεάν διάθεση μετοχών ή την απόκτηση τους σε χαμηλότερη τιμή από την πραγματική τους αξία. Η άμεση σχέση με τα αποτελέσματα αποτελεί επιπλέον κίνητρο για την καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας από το προσωπικό. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003)

Πρόσθετες παροχές.

Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας ή εντελώς μη χρηματικής μορφής. Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι το εταιρικό αμάξι , η κάλυψη δαπανών όπως έξοδα μετακίνησης η καταβολή επιπλέον χρημάτων σε περίπτωση υπερωριών, ο πρόσθετος αριθμός ημερών αδείας σε ετήσια βάση, οι ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, η καταβολή επιδομάτων ,η καταβολή αποζημίωσης, Χριστουγεννιάτικα δώρα, η άδεια ασθενείας μετ αποδοχών κ.α. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004)

6.3 Αμοιβή ως κίνητρο.

Κατά τους ερευνητές υπάρχουν δύο είδη παρακίνησης, η **εσωτερική ή εξωτερική**. Η **εσωτερική** παρακίνηση οποία είναι μία εσωτερική ώθηση για εργασία, μία επιθυμία μόνο και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου, δηλαδή είναι ουσιαστικά μία παρακίνηση από την ίδια την εργασία. Η ποικιλία στην εργασία η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις οι οποίες απορρέουν από την εργασία είναι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης. (Klubnik & Roscelle, 1996). Η **εξωτερική** παρακίνηση από την άλλη πλευρά είναι η παρακίνηση οποία κατά βάση απορρέει όχι από μέσα από την εργασία αλλά από τις ανταμοιβές οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας. Ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες είναι παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης (Aldag & Brief, 1979)

Σύμφωνα με τις συμπεριφορικές θεωρίες των κινήτρων η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα συνειρμών που συνδέουν ένα ερέθισμα με την απάντηση σε αυτό, δηλαδή το ζεύγος ερέθισμα - απάντηση. (Watson 1913)

Η συμπεριφορά εξαρτάται από το αποτέλεσμα προηγούμενων σχετικών εμπειριών. (Rachlin 1976). Όταν κάποια ανθρώπινη δραστηριότητα αμειβεται τότε η πιθανότητα επανάληψης της συμπεριφοράς αυτής αυξάνεται. Η αμοιβή αυτή μπορεί να αφορά όφελος όπως η χρηματική αμοιβή.

Η αμοιβή πρέπει να συνδέεται με τη συμπεριφορά, ώστε να ενισχύει την επανάληψη της. Για να αυξηθεί όμως η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων πρέπει να δίνεται έμφαση στα αξιολογικά σημεία της συμπεριφοράς που ζητείται να επαναλαμβάνονται. Για αυτό σκόπιμο είναι η αμοιβή να αποδίδει την επιτυχία στην προσπάθεια του εργαζόμενου διότι η προσπάθεια είναι το κίνητρο που εξαρτάται από το ίδιο το άτομο.

Όταν η αμοιβή δίνεται αυθόρμητα και έχει ποικιλία, τότε θεωρείται αξιόπιστη. Ένας εργαζόμενος όταν πληρώνεται στην αρχή κάθε μήνα, θεωρεί το γεγονός αυτό υποχρεωτικό για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην παρακινείται να αυξήσει την προσπάθεια του στο μέλλον. Όταν όμως αμέσως μετά από κάποια αξιολογη προσπάθεια του εργαζόμενου η επιχείρηση σπεύδει να του προσφέρει μία επιπλέον αμοιβή, τότε ο εργαζόμενος παρακινείται να αυξήσει στο μέλλον την αποτελεσματικότητά του, μιμούμενος την αυθόρμητη ανταπόκριση της επιχείρησης στην προσπάθειά του. Η αμοιβή αυτή δεν είναι ανάγκη να εκφράζεται πάντα με χρήμα. Μπορεί να αφορά βελτίωση, πόστου αναβάθμιση θέσης, συμμετοχή σε ηγετική ομάδα, ηθική αναγνώριση κλπ. Όσο περισσότερο άμεση είναι η αντίδραση της επιχείρησης στις θετικές προσπάθειες των εργαζομένων και όσο μεγαλύτερη ποικιλία αμοιβών εφαρμόζεται, τόσο αμεσότερη θα είναι η ανταπόκριση των εργαζομένων στις ανάγκες της επιχείρησης.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό.

Για να εξασφαλιστεί η ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης ως συνόλου και στις ανάγκες των εργαζομένων ως ατόμων πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να αναπτύξει ένα σύστημα κινήτρων, που να επιβραβεύει την επιθυμητή απόδοση και όπου τα σχέδια των συστημάτων αυτών θα συνδέονται με τη στρατηγική και τη διεύθυνση της εταιρείας. Τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επιβίωση της επιχείρησης και την επιτυχία.

Κεφάλαιο 7. Αξιολόγηση προσωπικού.

7. Εταιρείες που επιδιώκουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των υπαλλήλων τους πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται συμπεριφορά και τα αποτελέσματα όλων των υπαλλήλων. Μία από τις πιο δύσκολες προκλήσεις είναι πώς θα διαχειριστούν οι μάνατζερ τους υπαλλήλους ικανοποιητικής μέτριας ή χαμηλής απόδοσης. Η αξιολόγηση λοιπόν αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την εταιρεία και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει.

Η αξιολόγηση μπορεί να οριστεί σαν διαδικασία αναγνώρισης αποτίμησης και ανάπτυξη της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι και αντικείμενα να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ την ίδια στιγμή να ωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας. *(Πολυχρονίου 2008)*

Αποτελεί μία δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να οργανώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. *(Ξυροτύρη 2001)*

Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης. *(Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004)*

7.1 Σκοποί της διαχείρισης της απόδοσης.

Οι σκοποί των Συστημάτων διαχείριση απόδοσης είναι τριών ειδών: στρατηγικοί, διοικητικοί και συναφείς με την εξέλιξη των υπαλλήλων.

7.1.1 Στρατηγικός σκοπός.

Ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης θα πρέπει να συνδέει τις δραστηριότητες των υπαλλήλων με τους στόχους της επιχείρησης. Ένας από τους πρωταρχικούς τρόπους με τους οποίους εφαρμόζονται οι στρατηγικές είναι μέσω του καθορισμού των αποτελεσμάτων, των συμπεριφορών και σε κάποιο βαθμό των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, που απαιτούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής και στη συνέχεια μέσω της ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης και ανάδρασης που μεγιστοποιούν το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι επιδεικνύουν τα χαρακτηριστικά, θα χρησιμοποιούν τις συμπεριφορές και θα παράγουν τα αποτελέσματα. Για την επίτευξη αυτού του στρατηγικού σκοπού το σύστημα πρέπει να είναι ευέλικτο, διότι όταν αλλάζουν οι στόχοι και οι στρατηγικές, πρέπει να αλλάζουν αντίστοιχα και τα αποτελέσματα, οι συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων.

7.1.2 Διοικητικός σκοπός.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πληροφορίες για τη διαχείριση της απόδοσης (ιδίως τις αξιολογήσεις της απόδοσης) σε πολλές διοικητικές αποφάσεις όπως διαχείριση των αποδοχών (μισθολογικές αυξήσεις), προαγωγές απολύσεις και αναγνώριση της ατομικής απόδοσης. Παρά τη σημασία όμως αυτών των αποφάσεων πολλοί μάνατζερ που αποτελούν την πηγή της πληροφόρησης θεωρούν τη διαδικασία αξιολόγηση της απόδοσης ως καταναγκαστικό έργο που πρέπει να διεκπεραιώσουν λόγω της θέσης τους. Η αξιολόγηση άλλων ατόμων και η γνωστοποίηση αυτών των αξιολογήσεων στους ενδιαφερόμενους τους κάνει να αισθάνονται άβολα. Έτσι τείνουν να δίνουν σε όλους τους υπαλλήλους υψηλούς βαθμούς ή τουλάχιστον τους ίδιους με αποτέλεσμα οι πληροφορίες από την αξιολόγηση της απόδοσης να είναι σχετικά άχρηστες γιατί όπως και οι ίδιοι λένε στο τέλος της μέρας οι ίδιοι θα συνυπάρχουν μαζί τους στην εργασία.

7.1.3 Συναφής με την εξέλιξη των υπαλλήλων σκοπός.

Ο τρίτος σκοπός της διαχείρισης της απόδοσης είναι να δημιουργήσει υπαλλήλους που θα είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους, όταν οι υπάλληλοι δεν είναι τόσο αποτελεσματικοί όσο χρειάζεται η διαχείριση της απόδοσης επιδιώκει να βελτιώσει την απόδοσή τους. Η ανάδραση που παρέχεται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης συχνά επισημαίνει τις αδυναμίες του υπαλλήλου. Σε ιδανικές καταστάσεις Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης εντοπίζει όχι μόνο κάθε ελλειπή πτυχή της απόδοσης του υπαλλήλου αλλά και τις αιτίες αυτών των ελλείψεων όπως έλλειψη δεξιοτήτων, πρόβλημα κινήτρων ή κάποιο εμπόδιο που παρεμποδίζει την εξέλιξη του υπαλλήλου.

Οι σκοποί ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης απόδοσης είναι να συνδέει τις δραστηριότητες των υπαλλήλων με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, να παρέχει έγκυρες και χρήσιμες πληροφορίες για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων σχετικών με το προσωπικό και να εξασφαλίζει στους υπαλλήλους χρήσιμη συναφή με την εξέλιξή τους ανάδραση. Η εκπλήρωση αυτών των σκοπών είναι ουσιαστική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπινων πόρων.

Για τους εργαζόμενους η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004):

1. Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μία θέση εργασίας αν δηλαδή γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση όπου έχει τοποθετηθεί.
2. Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου.
3. Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους.
4. Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση.
5. Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης).
6. Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδική δυσκολίας που αφορά μία θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα.
7. Η ενθάρρυνση και η προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους την εργασία.
8. Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους.
9. Η ανακάλυψη η αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης .

7.2 Διαδικασία αξιολόγησης.

Όπως είναι προφανές, κάθε επιχείρηση που ενσωματώνει στη λειτουργία της ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, επιθυμεί το σύστημα αυτό να διέπεται από αμεροληψία, και ενιαίο χαρακτήρα και φερεγγυότητα. Προκειμένου όμως να συμβεί αυτό η επιχείρηση οφείλει να ενσωματώσει μία τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Οι δράσεις και τα βήματα δημιουργίας μιας τυπικής διαδικασίας της αξιολόγησης και είναι τα εξής: (Χυτήρης 2001)

α) Κριτήρια απόδοσης: Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθοριστούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεστεί η ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με το χαρακτήρα του εργαζόμενου, με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία και με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

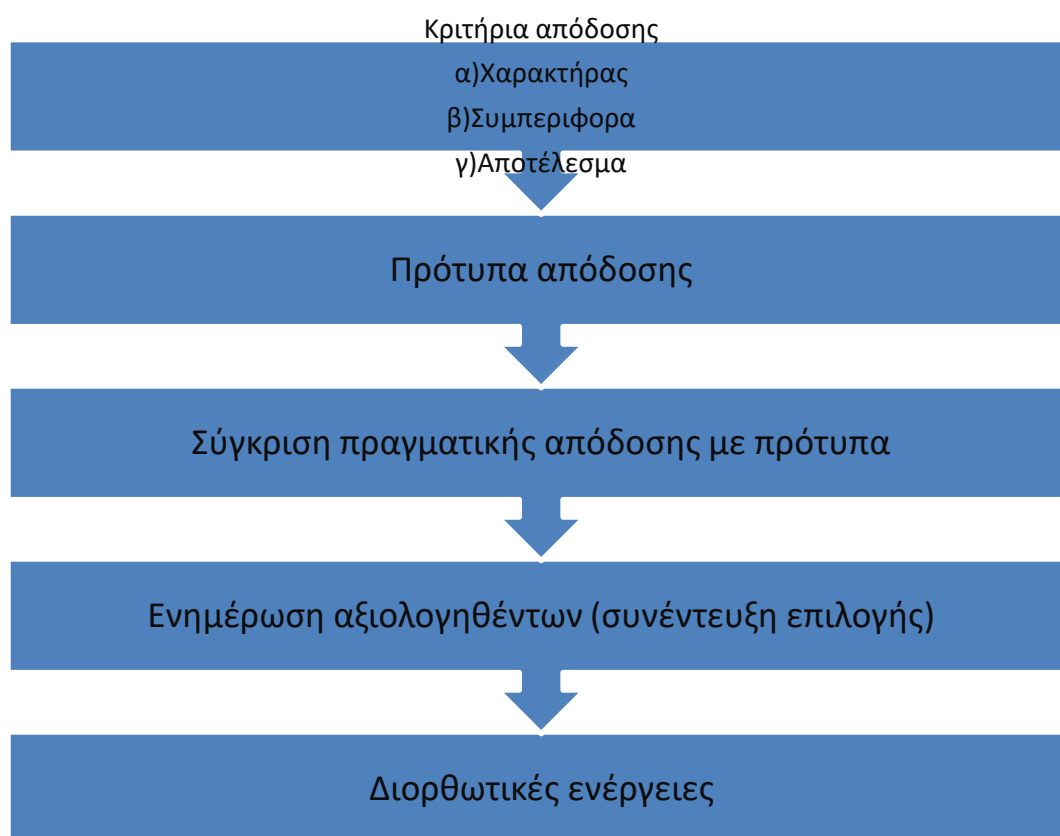
β) Πρότυπα απόδοσης: Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που πρέπει εκ των προτέρων να καθοριστούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζόμενου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

γ) Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με πρότυπα: Σε αυτό το στάδιο ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς ή επίπεδα επίτευξης τον αξιολογούμενο. Στη συνέχεια Αφού αξιολογηθεί ο εργαζόμενος, ενημερώνεται από τον

άμεσο προϊστάμενο του και να λαμβάνονται από κοινού οι απαιτούμενες οι ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες.

7.2.1 Συνέντευξη αξιολόγησης.

Ένα πολύ σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της αξιολόγησης αποτελεί η συνέντευξη αξιολόγησης. Η συνέντευξη αξιολόγησης λόγω της φύσης της και των παραμέτρων της οποίας θα πρέπει να λάβει υπόψη εξεταστής, καθίσταται μία πολύπλοκη διαδικασία. Η διαφοροποίηση της εξέτασης για την αμοιβή από την ανάπτυξη του εργαζόμενου, η αναγκαιότητα του εξεταστή να λάβει πολύπλοκους ρόλους (ακροατής, σύμβουλος) και το γεγονός ότι αντιμετωπίζει διαφορετικά άτομα, την καθιστά δύσκολη διαδικασία. Οι υποκειμενικές χρησιμοποιούμενες μέθοδοι πολλές φορές δεν ανταποκρίνεται στα πρότυπα της απόδοσης και δεν προσφέρουν την επιθυμητή ανατροφοδότηση. τέλος οι εξεταστές ή δεν έχουν κατάλληλη προσέγγιση υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις για διαφορετικούς υπαλλήλους. (Goodale 1982) Η δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να συμμετάσχει στη διαδικασία αξιολόγησης, τα κριτήρια αποδοτικότητας τα οποία έχουν καθοριστεί η συνέντευξη για την μετέπειτα εξέλιξή του, αποτελούν μέρη της συνεργασίας μεταξύ εξεταστή - εξεταζόμενου τα οποία οδηγούν σε διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές είναι δυνατόν να αλλάξουν τη διάθεση την απόδοση και την ικανοποίηση και την στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση. (Naham 1991) Η γνώση των ανωτέρων για την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία αποδεικνύεται σημαντική μέσω της επικοινωνίας προσφέρουν χρήσιμες συνεντεύξεις.



Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης.

Πηγή: R.L Mathis & Jackson Human Resource Management 1994

7.3 Κριτήρια Αξιολόγησης

Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι οι διαστάσεις πάνω στις οποίες γίνεται εκτίμηση της απόδοσης ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός τμήματος. Η επιλογή του κατάλληλου κριτηρίου αξιολόγησης είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό κομμάτι κατά τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κριτηρίων οι οποίες είναι τα κριτήρια με βάση τα χαρακτηριστικά, τα κριτήρια με βάση την συμπεριφορά και τα κριτήρια με βάση την απόδοση.

7.3.1 α) Με βάση τα χαρακτηριστικά

Τα κριτήρια με βάση τα χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθούν η προσωπικότητα ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου όπως πχ πίστη στην εταιρεία, η ανεξαρτησία, η δυνατότητα να πάρει αποφάσεις, η δυνατότητα επικοινωνίας κα. Αυτού το είδους τα κριτήρια εξετάζουν περισσότερο στο τι τύπου προσωπικότητα είναι ο εργαζόμενος αλλά πολύ λιγότερο στο τι ουσιαστικά κάνει στον οργανισμό (Fisher κα. 1996). Συχνά αμφισβητείται η εγκυρότητα τους καθώς η σύνδεση των χαρακτηριστικών με την απόδοση είναι σε πολλές περιπτώσεις αδύνατη. Εκτός των άλλων, λόγω της αδυναμίας σύνδεσης των χαρακτηριστικών με την απόδοση, τα κριτήρια με βάση τα χαρακτηριστικά είναι ενδεχομένως πιο ευάλωτα σε κατηγορίες για διακρίσεις έναντι σε μειονότητες, κάτι που σπάνια τα κάνει αποδεκτά στις αίθουσες δικαστηρίων. (Fisher κα. 1996,)

7.3.2 β) Με βάση την συμπεριφορά

Τα κριτήρια με βάση την συμπεριφορά εξετάζουν τον βαθμό κατά τον οποίο ένας εργαζόμενος υιοθετεί συγκεκριμένες συμπεριφορές κατά την εργασία του. Προτιμώνται όταν είναι σημαντικό το πως εκτελείται μια εργασία και δεν δίνουν βάση σε προσωπικά χαρακτηριστικά. Τα κριτήρια με βάση την συμπεριφορά, πέραν του ότι γίνονται αποδεκτά σε αίθουσες δικαστηρίων πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό, είναι πολύ χρήσιμα καθώς μέσω αυτών μπορείς να υποδείξεις στον εργαζόμενο τι ακριβώς έκανε λάθος και με ποιον τρόπο να μην το επαναλάβει. Ένα ζήτημα που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα όταν επιλέγονται, είναι να συμπεριλαμβάνονται όλες οι συμπεριφορές οι οποίες οδηγούν σε επιθυμητό αποτέλεσμα. Δεν θα πρέπει ένας υπάλληλος, παρότι επιτυγχάνει καλά αποτελέσματα, να αξιολογείται χαμηλότερα λόγω του ότι υιοθετεί μια διαφορετική συμπεριφορά από την προβλεπόμενη στην αξιολόγηση. (Fisher κα. 1996,)

7.3.3 γ) Με βάση την απόδοση

Τα κριτήρια με βάση την απόδοση εστιάζουν στο τι αποδίδει ποσοτικά ένα άτομο. Μπορούν να χαρακτηριστούν ιδανικά όταν αναφερόμαστε σε εργασίες που δεν μας αφορά ο τρόπος με τον οποίο επιτεύχθηκε ένα αποτέλεσμα, αλλά μόνο η ποσοτική απόδοση. Κρίνονται ακατάλληλα όταν πχ. πρέπει να εκτιμηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κατηγορούνται ότι καλλιεργούν κακή νοοτροπία ανάμεσα στους εργαζομένους, υπονομεύουν την συναδελφικότητα και προσδίδουν μια φιλοσοφία αριβισμού. Μια ακόμη αδυναμία τους είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τυχόν μεταβολές για τις οποίες μπορεί να μην ευθύνεται ο εργαζόμενος προσωπικά αλλά έριξαν τις ποσοτικές του επιδόσεις. Τέτοιες μπορεί να είναι πχ. μια μεταβολή στο οικονομικό περιβάλλον, κακή υποστήριξη από τους συνάδελφους ή και προβληματικά προϊόντα. (Fisher κα, 1996.)

7.4 Συστήματα αξιολόγησης.

7.4.1 Διαχείριση μέσω στόχων - MBO

Η διαχείριση μέσω στόχων (management by objectives - MBO) είναι ευρέως διαδεδομένη τόσο στις ιδιωτικές όσο και στις δημόσιες επιχειρήσεις (O'Donnell & R O'Donnell 1989). Η αρχική ιδέα προήλθε από τη λογιστική εταιρεία Booz, Allen και Hamilton και ονομάστηκε 'επιστολή του μάνατζερ'. Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας όλοι οι υφιστάμενοι μάνατζερ έστελναν μία επιστολή προς τους προϊσταμένους τους, στην οποία περιέγραφαν λεπτομερώς τους στόχους της απόδοσής τους για το ερχόμενο έτος καθώς και το πως σχεδίαζαν τους επιτύχουν.

Σε ένα σύστημα MBO η διευθύνουσα ομάδα χωρίζει καταρχήν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας για το ερχόμενο έτος. Αυτοί οι στόχοι προωθούνται στο επόμενο διευθυντικό επίπεδο, όπου οι μάνατζερ ορίζουν τους στόχους που πρέπει να πετύχουν, ώστε η εταιρεία να επιτύχει με τη σειρά της τους στόχους της. Αυτή η διαδικασία στοχοθέτησης προωθείται μέχρι το κατώτερο επίπεδο της εταιρείας, έτσι ώστε πολλοί μάνατζερ να θέσουν τους στόχους που βοηθούν την εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της (E.Locke & G.Latham 1973). Αυτοί οι στόχοι χρησιμοποιούνται ως κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση του κάθε ατόμου (S.Carroll & H.Tosi 1973).

Τα πιο σημαντικά στοιχεία ώστε ένα σύστημα διοίκησης με στόχους να είναι επιτυχημένο είναι ο καθορισμός των στόχων, η συμμετοχή των εργαζομένων και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συμμετοχή των υφιστάμενων στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων μαζί με τους προϊσταμένους, δίνει αρκετά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση από την πείρα και τις γνώσεις τους. Επίσης αποτελεί ένα μεγάλο πλεονέκτημα στην υποκίνηση των ατόμων διότι δίνει στους υφιστάμενους ενεργητικό ρόλο δίνοντας τους την αίσθηση ότι ασκούν έλεγχο πάνω στο περιβάλλον τους με αποτέλεσμα να μειώνεται η εξάρτηση των υφιστάμενων από τους προϊσταμένους τους. (Πετρίδου 2011)

Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση μέσα από την εργασία τους με αποτέλεσμα να είναι περισσότερο αποδοτικοί στην εργασία τους. Το πρόγραμμα αξιολόγησης σύμφωνα με τους *Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004)* περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

α) Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Καθορίζονται οι στόχοι και καταρτίζεται το πρόγραμμα για ολόκληρη την επιχείρηση για τον επόμενο χρόνο.

β) Καθορισμός των στόχων για το τμήμα. Ο επικεφαλής των τμημάτων και οι ανώτεροι υπάλληλοι ή προϊστάμενοι θέτουν Από κοινού τους στόχους με τα τμήματά τους ή τους υφισταμένους τους.

γ) Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων. Συζητούνται οι στόχοι μεταξύ των επικεφαλών των τμημάτων με τους ανώτερους υπαλλήλους στο τμήμα και του ζητούν να θέσουν τους δικούς τους ατομικούς στόχους. Γενικότερα ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην επίτευξη των γενικών στόχων του τμήματος και καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται σε ποσοτικά μεγέθη.

δ) Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (ατομικοί στόχοι). Οι επικεφαλείς των τμημάτων καθορίζουν τους βραχυχρόνιους στόχους απόδοσης με τους υφισταμένους τους.

ε) Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων. Εγκρίνεται η πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου με τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τους επικεφαλείς των τμημάτων.

ς) Δυνατότητα επαναπληροφόρησης. Συγκαλούνται συναντήσεις των επικεφαλείς των τμημάτων με τους υφισταμένους τους ώστε να συζητήσουν και να αξιολογήσουν την πρόοδο των υφισταμένων τους στην επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων

7.4.2 Αξιολόγηση 360 μοιρών.

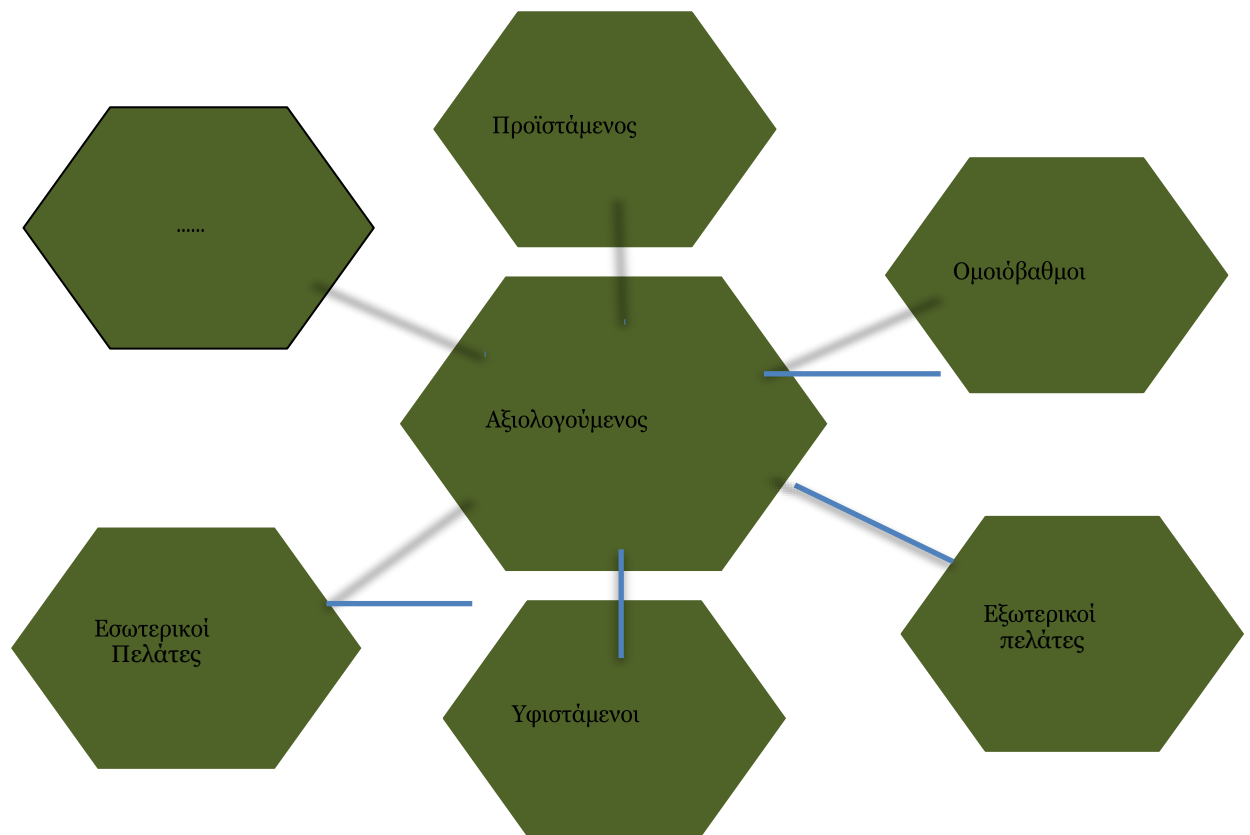
Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποκτά με το πέρασμα των χρόνων όλο και μεγαλύτερη αποδοχή είναι το σύστημα αξιολόγησης 360 μοιρών η' αλλιώς κυκλική επαναπληροφόρηση. Σύμφωνα με έρευνες, το 12% των οργανισμών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ) χρησιμοποιούν τον συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης, ενώ περίπου το 25% των οργανισμών κάποια παραλλαγή του η' κομμάτι του. (Waldman, 1998). Στην κυκλική επαναπληροφόρηση, οι πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από διαφορετικές πηγές όπως υφιστάμενους, πελάτες, επόπτες, συναδέλφους αλλά και από διαδικασία αυτοαξιολόγησης. (Fisher, 1996)

Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία μοιράζονται και συμπληρώνονται ανώνυμα από όλες τις προαναφερθείσες ομάδες ανθρώπων. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό το κύριο πλεονέκτημα της αξιολόγησης 360 μοιρών, είναι ακριβώς το ότι συλλέγει από πολλαπλές πηγές πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου. Μεγαλώνοντας έτσι το δείγμα των ερωτηθέντων, γίνεται πιο πιθανή η προσέγγιση ακρίβειας στην τελική εκτίμηση απόδοσης.

Εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι το γεγονός πως τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται ανώνυμα. Κατά αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η συμμετοχή των εργαζομένων, οι οποίοι δεν θα διστάζουν να βαθμολογήσουν αρνητικά π.χ. τον προϊστάμενο τους φοβούμενοι συνέπειες και ρεβανσισμούς (Smither, 1995). Όσον αφορά τα κάποια μειονεκτήματα της, μπορούμε να συμπεριλάβουμε τον μεγάλο χρόνο που χρειάζεται κατά την εκτέλεση της αλλά και το αυξημένο κόστος που απαιτεί. (Άννα Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη, 2006,).

Αναμφίβολα, όπως κάθε άλλος τρόπος αξιολόγησης, έτσι και η κυκλική επαναπληροφόρηση, προϋποθέτει να παρθούν σημαντικές αποφάσεις και να γίνουν απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε να αποδειχθεί ευεργετική για τον οργανισμό που την υιοθετεί. Ορισμένες από αυτές είναι οι εξής: (Harris, M., 2000)

- **Εξασφάλιση της ανωνυμίας των αξιολογητών.**
- **Προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση των συμμετεχόντων**
- **Κατάλληλη χρήση της μεθόδου.** Παρότι αρχικώς η χρήση της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού ήταν για ανάπτυξη και βελτίωση του εργαζομένου τα τελευταία χρόνια αρκετές εταιρίες χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της και ως κριτήριο για προαγωγές η' αυξήσεις μισθών. Σύντομα όμως ορισμένες από αυτές αντιλήφθηκαν πως με αυτήν την αλλαγή στην χρήση της μεθόδου, οι εργαζόμενοι απέκτησαν μια αρνητική στάση απέναντι της ενώ αρκετοί αξιολογητές ξεκίνησαν να είναι πιο ελαστικοί στις βαθμολογήσεις τους. Καλό λοιπόν θα ήταν η μέθοδος να χρησιμοποιείται κυρίως για αναπτυξιακούς σκοπούς.



Απεικόνιση συστήματος αξιολόγησης 360 μοιρών

Πηγή: Κατσαλής και Τσώκος, 2009)

Κεφάλαιο 8. Εσωτερική επικοινωνία των επιχειρήσεων.

Εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

8.1 Η διαδικασία της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η μετάδοση και η λήψη πληροφοριών (προφορικών, γραπτών και ηλεκτρονικών) μεταξύ των ατόμων ή/και των διαφόρων ομάδων που συγκροτούν μια επιχείρηση/οργανισμό (Bovee et al., 2003). Η διαδικασία αυτή είναι υψίστης σημασίας για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα των δυνατοτήτων ανταλλαγής και κατανόησης μηνυμάτων και ιδεών μεταξύ εργαζομένων και στελεχών και εμπεριέχει διαδικασίες δημιουργίας αξίας και συντονισμού των επιχειρησιακών λειτουργιών (Calabrese, 2004). Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης/οργανισμού προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό εσωτερικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό εργασιακό κλίμα απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντιστρόφως. Η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία χωρίζεται σε τυπική (formal) και άτυπη (informal).

8.2 Η τυπική εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

Τυπική είναι η μορφή η οποία έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης και περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας, σαφείς τρόπους επαφής μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αυστηρή τήρηση της ροής της πληροφόρησης και της ιεραρχίας (Θεοφανίδου, 2009,).

Συνήθως η τυπική επικοινωνία διακρίνεται σε «κάθετη» (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και σε «οριζόντια».

8.2.1 Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

Η μορφή αυτή επικοινωνίας έχει ως πομπούς τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια και ως δέκτες τα αντίστοιχα κατώτερα. Πρόκειται για τη μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων κτλ. από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων, την εκτέλεσή τους, τις διαδικασίες, τις πολιτικές κλπ. (Μπουραντάς, 2012). Σκοπός της μορφής αυτής επικοινωνίας είναι η επιρροή των υφισταμένων και συνεισφέρει:

- στην αποσαφήνιση-κατανόηση και υλοποίηση στόχων και στρατηγικών,
- στην παροχή οδηγιών εκτέλεσης και συντονισμού των εργασιών,
- στην ενημέρωση για τις ακολουθούμενες διαδικασίες και πρακτικές,
- στην ενημέρωση-αναπληροφόρηση για την απόδοση υπαλλήλων και διευθύνσεων και στην παρακίνηση των εργαζομένων να δεχθούν την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

Τα πιο συνήθη μέσα που χρησιμοποιούνται είναι οι γραπτές διαταγές και κανονισμοί, οι ανακοινώσεις, τα διάφορα περιοδικά ή ενημερωτικά φυλλάδια, οι επιστολές και βέβαια η προφορική «από στόμα σε στόμα» επικοινωνία.

Αυτή η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι η μοναδική αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματά της είναι πολυάριθμα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στέλνουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, να προτείνουν ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, να γνωστοποιούν προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και η βελτίωση του ορθολογισμού της εργασίας δεν επιτυγχάνεται (Μπουραντάς, 2002).

Ένα επί πλέον σοβαρό πρόβλημα της τυπικής προς τα κάτω επικοινωνίας είναι η παραμόρφωση-αλλοίωση ή ακόμη και η απώλεια του αρχικού μηνύματος. Όταν τα ιεραρχικά επίπεδα που παρεμβάλλονται είναι πολλά, ένα μέρος των πληροφοριών χάνεται, το αρχικό μήνυμα αλλοιώνεται και ο βαθμός κατανόησής του από τους αποδέκτες εξασθενεί.

8.2.2Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Στην «ανοδική» επικοινωνία η ροή των πληροφοριών ξεκινά από τα κατώτερα διοικητικά επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Τα μηνύματα που στέλνουν οι εργαζόμενοι στους ανωτέρους τους συνήθως αφορούν:

- προβλήματα και διαφορετικές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους,
- προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών και του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών,
- αναφορές απόδοσης,
- πληροφορίες σχετικές με τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά μεγέθη,
- παράπονα, προτάσεις, σχόλια πελατών και
- διευκρινήσεις για εφαρμοζόμενα συστήματα και διαδικασίες (Χυτήρης, 2001).

Τα συνήθη μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων της προς τα πάνω επικοινωνίας είναι κυρίως οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων και υποδείξεων, το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και οι έρευνες γνώμων και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Αποτελεί απαραίτητη μορφή επικοινωνίας καθώς συμπληρώνει την «καθοδική» επικοινωνία παρέχοντας ανατροφοδότηση. Δίνει δηλαδή τη δυνατότητα στους υφισταμένους να μεταβιβάζουν τις απόψεις και τις ιδέες τους και να αισθάνονται ικανοποίηση. Επί πλέον δίνει στους προϊσταμένους τη δυνατότητα να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίζουν καλύτερα την κατάσταση των τμημάτων στα οποία προΐστανται.

Οι δυσκολίες που εμφανίζονται στην προς τα πάνω επικοινωνία σχετίζονται με την άρνηση κάποιων στελεχών να «ακούσουν» τους υφισταμένους τους (είτε γιατί αγνοούν τη σπουδαιότητα αυτής της μορφής της επικοινωνίας είτε γιατί την επιδιώκουν περιστασιακά),

τη χρήση περιορισμένων μέσων αλλά και την επιφυλακτικότητα των ίδιων των εργαζομένων να εμπιστευθούν τους ανωτέρους τους για την επίλυση των προβλημάτων τους. Αυτό αποτελεί σημαντικό λάθος και έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία και την ικανοποίηση των μελών της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2012).

8.2.3 Η οριζόντια επικοινωνία

Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο αλλά απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή τμήματα της επιχείρησης (*Gardner & Winder, 1999*). Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης. Όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, που είναι κοινοί για όλα. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους.

Η οριζόντια επικοινωνία συνεισφέρει:

- στη διατμηματική επίλυση προβλημάτων και την καλύτερη εκτέλεση κοινών έργων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή διευθύνσεων και
- στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και στη βελτίωση της συνεργατικότητας (*Χυτήρης, 2001*).

Πολλές φορές ωστόσο η οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους και η επαφή τυπικά γίνεται μέσω των προϊσταμένων. Συγχρόνως το κλίμα ανταγωνισμού που αναπτύσσεται ευνοεί τη μυστικότητα και την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία, στο συντονισμό και στο κοινωνικό κλίμα (*Μπουραντάς, 2012*).

8.3 Η άτυπη εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

Η άτυπη επικοινωνία είναι αυτή που συμβαίνει έξω από τα κανάλια που η διοίκηση της επιχείρησης αναγνωρίζει και νομιμοποιεί. Δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική ούτε προγραμματισμένη. Πρόκειται για ροή πληροφοριών στην οποία συμμετέχουν πομποί και δέκτες ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, «σπάζοντας» τις τυπικές γραμμές επικοινωνίας.

Τα δύο συνηθέστερα κανάλια άτυπης επικοινωνίας είναι το «διοίκηση δια περιηγήσεως» (management by wandering around) και το «κουτσομπολιό» ή «ράδιο αβύλα» (grapevine) (*Χυτήρης, 2001*).

Σύμφωνα με το **πρώτο**, τα στελέχη της επιχείρησης έρχονται άτυπα σε άμεση επικοινωνία με τους υφισταμένους τους στους χώρους εργασίας, στους διαδρόμους ή στο κυλικείο, συζητούν μαζί τους, προτείνουν ιδέες και ακούν προτάσεις, παράπονα ή/και προβλήματα.

Το **δεύτερο** είναι το πρόσωπο με πρόσωπο άτυπο δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων όλων των βαθμίδων και αναπτύσσεται προς όλες τις κατευθύνσεις, καθέτως, οριζοντίως και διαγωνίως.

Η από στόμα σε στόμα μετάδοση πληροφοριών υπάρχει πάντα μέσα στις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητα των χρησιμοποιούμενων τυπικών μέσων

επικοινωνίας. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα αποτελεί την κύρια μορφή επικοινωνίας, ιδιαίτερα όταν επιχειρούνται αλλαγές ή επικρατούν άσχημες οικονομικές συνθήκες που προκαλούν αμφιβολίες και ανησυχίες για το μέλλον της επιχείρησης ή τμημάτων της.

Το φαινόμενο της άτυπης εσωτερικής επικοινωνίας θεωρείται από πολλούς -κυρίως από υψηλόβαθμα στελέχη- ως αρνητικό για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Βασικά επιχειρήματα για τον αρνητικό του ρόλο είναι ότι (α) διαδίδονται πληροφορίες ανακριβείς ή μερικώς ανακριβείς, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζονται οι εργαζόμενοι και να παρεμποδίζεται η αποτελεσματική καθοδήγηση και ο έλεγχος και (β) εμποδίζονται και διαστρεβλώνονται τα μηνύματα της τυπικής (επίσημης) επικοινωνίας.

Οι υπέρμαχοι της αποτελεσματικότητας της άτυπης επικοινωνίας θεωρούν ότι

(α) έχει πολύ μικρότερο κόστος, (β) είναι ταχύτερη από την τυπική και (γ) η κατανόηση των μηνυμάτων είναι πολλές φορές πιο σωστή (Μπουραντάς, 2002).

Παρά τις αρνητικές θέσεις για την άτυπη επικοινωνία, έρευνες έχουν αποδείξει ότι η ακρίβεια και η σχετικότητα των μηνυμάτων που μεταδίδονται με αυτόν τον τρόπο είναι υψηλές (Simmons, 1985). Περίπου το 80% των μηνυμάτων που μεταφέρονται μέσω αυτού του καναλιού έχουν να κάνουν με θέματα της επιχείρησης παρά με προσωπικά κουτσομπολιά, ενώ το 70% με 90% των πληροφοριών που παρέχονται είναι ακριβείς.

Στην πραγματικότητα η άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά και είναι συμπληρωματική της τυπικής. Όσο πιο περιορισμένη ή αναποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Τα διοικητικά στελέχη 'πρέπει να κατανοήσουν το ρόλο αυτό της άτυπης επικοινωνίας και να τη χειρίζονται ρεαλιστικά προς όφελος της επιχείρησης' (Μπουραντάς, 2002).

8.4 Στόχοι της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Πρωταρχικός στόχος της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο για τα καθήκοντα που καλείται να φέρει σε πέρας, όσο και για τους στόχους της επιχείρησης και τη γενικότερη πορεία της. Η αποτελεσματική ωστόσο ολοκλήρωση των καθηκόντων εξαρτάται από την ύπαρξη ή μη συνεχούς ροής επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι επομένως πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης, οι πληροφορίες πρέπει να ανταλλάσσονται ανοιχτά, οι οδηγίες πρέπει να δίνονται με κατανοητό τρόπο, ο διατμηματικός συντονισμός των αρμοδιοτήτων πρέπει να διευκολύνεται και τα προβλήματα πρέπει να προσδιορίζονται και να επιμερίζονται ανοιχτά (*Hargie et al., 1999*).

Επί πλέον είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Στόχος επομένως της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας πρέπει να είναι η τόνωση του αισθήματος του «ανήκειν», ώστε να μεγιστοποιείται η καλή θέληση, η δέσμευση και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην επιχείρηση (*Hargie et al., 1999*). Αντιθέτως όταν το ανθρώπινο δυναμικό λόγω ελλιπούς επικοινωνίας νιώθει αποκομμένο, υποτιμά τη δουλειά του και την επιχείρηση, με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης, τη χαλάρωση της συνεργασίας και την υποβάθμιση της ποιότητας.

Η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να αποσκοπεί στην ενθάρρυνση και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού για να διασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή προσπάθεια (*Argenti, 1998*). Και ενώ οι οικονομικές απολαβές αποτελούν ένα τρόπο παρακίνησης, αυτός δεν είναι και ο μοναδικός, καθώς οι ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας που επιτρέπουν τη διακίνηση των ιδεών και τη διατύπωση ανησυχιών αποτελούν ισχυρότερα κίνητρα.

Σε γενικές γραμμές οι στόχοι της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας μπορούν να συνοψισθούν στους ακόλουθους (*Βερναρδάκης, 2005*):

- Ενημέρωση για στόχους και καθήκοντα.
- Βελτίωση ηθικού και ενίσχυση καλής πίστης.
- Ενίσχυση επιχειρησιακής ταυτότητας και κουλτούρας.
- Συμμετοχή και αξιοποίηση γνώσεων και ιδεών.
- Διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών υπέρ της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της επιχειρηματικότητας.
- Βελτίωση οργανωσιακού κλίματος και παρακίνηση.
- Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

8.5 Τρόποι εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Οι τρόποι εσωτερικής επικοινωνίας σε μια επιχείρηση μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

A) σε αυτούς που χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο είτε στην παραδοσιακή του μορφή (προσωπική/τηλεφωνική επαφή, ομαδικές/διατμηματικές/άτυπες συναντήσεις) είτε στη μορφή που υπαγορεύει η σύγχρονη τεχνολογία (τηλεδιασκέψεις)

B) σε εκείνους που χρησιμοποιούν τον γραπτό λόγο είτε στην παραδοσιακή του μορφή (συστήματα παραπόνων, έντυπα) είτε στη σύγχρονη ψηφιακή του εκδοχή (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ιστοσελίδα της επιχείρησης, intranet).

Στις περιπτώσεις που χρησιμοποιείται ο προφορικός λόγος στην «πρόσωπο με πρόσωπο» επαφή, πολύ μεγάλη σημασία έχει ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος, καθώς μέσω αυτού δεν ανταλλάσσονται μόνο πληροφορίες αλλά ταυτόχρονα και συναισθήματα. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των συνομιλητών που προσδιορίζει και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Αντίθετα με αυτό που υποστηρίζεται από τους μη ειδικούς, ότι δηλαδή τα λόγια είναι αυτά που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα, ερευνητικές εργασίες υποστηρίζουν ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική διαπροσωπική επικοινωνία είναι η «γλώσσα του σώματος» και στη συνέχεια ο τόνος, η ένταση και το χρώμα της φωνής (*Μπουραντάς, 2012*).

Αντίθετα με τον προφορικό, ο γραπτός λόγος ως μορφή εσωτερικής επικοινωνίας λειτουργεί σε ένα πιο περιοριστικό πλαίσιο, καθώς δεν μπορεί να μεταφέρει συναισθήματα ενώ ταυτόχρονα αποτελεί επικοινωνία «μίας κατεύθυνσης». Ωστόσο μέσω της γραπτής επικοινωνίας είναι δυνατόν να μεταφερθούν μηνύματα από τον πομπό σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων ή και σε όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα διάφορα εταιρικά έντυπα ή η ιστοσελίδα μιας επιχείρησης αποτελούν ένα σίγουρο τρόπο για να είναι πάντα οι εργαζόμενοι ενημερωμένοι, όσον αφορά την εταιρεία. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται να αυξηθεί η ταύτισή τους με την εταιρεία αλλά και η αφοσίωσή τους προς αυτή. Υπάρχει βέβαια πάντα ο κίνδυνος, αυτή η μορφή επικοινωνίας να εκφυλιστεί σε ένα τυπικό στοιχείο των δημοσίων σχέσεων και να αντιμετωπίζεται από τους εργαζόμενους σαν κάτι που ελάχιστη σχέση έχει με τις δικές τους υποθέσεις (*Χυτήρης, 2001*).

Τέλος, η εσωτερική οργανωσιακή επικοινωνία που πραγματοποιείται με τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας μπορεί να μη διαθέτει την αμεσότητα των παραδοσιακών μέσων, παρουσιάζει ωστόσο τρία σημαντικά πλεονεκτήματα (Miller, 2006):

α) Μεγάλη ταχύτητα μετάδοσης μηνυμάτων. Για παράδειγμα, τα μηνύματα που στέλνονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου παραδίδονται στον παραλήπτη σε δευτερόλεπτα.

β) Επικοινωνία μεταξύ γεωγραφικώς διεσπαρμένων μελών. Για παράδειγμα, οι τηλεδιασκέψεις επιτρέπουν σε μέλη που βρίσκονται σε διαφορετικούς χώρους ή τόπους να συμμετέχουν σε συναντήσεις, αποφεύγοντας μετακινήσεις ωρών ή ημερών.

γ) Ασύγχρονη επικοινωνία. Πρόκειται για επικοινωνία μεταξύ ατόμων σε διαφορετικό χρόνο. Για παράδειγμα, η επικοινωνία μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά ακόμη και αν τα δύο άτομα που επικοινωνούν δεν είναι συνδεδεμένα με τον υπολογιστή τους την ίδια χρονική στιγμή.

8.6 Κλασικές θεωρίες και επικοινωνία.

Στις περισσότερες κλασικές θεωρίες της οργάνωσης, η επικοινωνία αναφέρεται έμμεσα και αφορά συνήθως τα τυπικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων όπως π.χ. τον καταμερισμό της εργασίας, την εξειδίκευση, συγκέντρωση εξουσίας καθώς και την ιεραρχική διάρθρωση και το στυλ ηγεσίας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στις κλασικές θεωρίες το κέντρο βάρους της λειτουργίας μιας οργάνωσης τίθεται στην τήρηση των κανόνων και στην τυποποίηση και επανάληψη της εργασιακής δραστηριότητας. Η επικοινωνία συνδέεται κυρίως με το συντονισμό των δραστηριοτήτων και με την άσκηση διαφόρων μορφών ελέγχου.

Είναι προφανές ότι στα κλασικά πρότυπα οργάνωσης η επικοινωνία, παρόλο τον έμμεσο τρόπο με τον οποίο αναφέρεται, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απρόσκοπτη λειτουργία των οργανώσεων. Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος αποτελούν οι διαπροσωπικές σχέσεις στην τυπική τους μορφή, ενώ δεν διαφαίνονται τρόποι πρόβλεψης ή αντιμετώπισης άτυπων διαπροσωπικών σχέσεων. Η αδυναμία αυτή αποτελεί το έναυσμα για να μετατεθούν το ενδιαφέρον και οι προσπάθειες των επιστημόνων της επόμενης γενιάς σε ανάλογα θέματα.

8.6.1 Το υπόδειγμα του Taylor.

Ο Taylor (Frederick Winslow γνωστός ως πατέρας της επιστημονικής διαχείρισης κίνησης και απόδοσης) δεν αναφέρθηκε ρητά στις επιδράσεις της επικοινωνίας σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων, όμως από το έργο του προκύπτουν ορισμένες επισημάνσεις που αναφέρονται επιγραμματικά:

1) Η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην έμφαση που δίνεται στην ψυχική επανάσταση δηλαδή την αναγκαιότητα να πειστούν οι εργάτες για τη φιλοσοφία της χρονομέτρησης που σημαίνει το λεπτομερειακό τεχνικό σχεδιασμό της διαδικασίας παραγωγής.

2) Η διαδικασία ενημέρωσης για το σχεδιασμό της εργασίας μίας θέσης θα πρέπει να λάβει χώρα πριν τεθούν σε εφαρμογή μέθοδοι επιστημονικής διοίκησης.

3) Για να αποβάλλουν οι εργάτες στις προηγούμενες πρακτικές και δεξιότητες κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, χρειάζεται επικοινωνία, όπως επίσης για να γίνουν κατανοητές οι εντολές της διοίκησης. Χωρίς να κατονομάζεται ρητά, εισάγεται η εκ των άνω επικοινωνία με τη μετάβαση εντολών και προδιαγραφών σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων. Η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί γόνιμο πεδίο επικοινωνίας, Γιατί εκτός από την εκμάθηση των νέων μεθόδων ενυπάρχει διαρκώς η δυνατότητα επανακατάρτισης στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι εγκαταλείψουν σταδιακά τις νέες εργασιακές προδιαγραφές και επανέλθουν στις προηγούμενες παραδοσιακές μεθόδους εκτέλεσης εργασίας.

4) Οι εργάτες είναι πιθανόν να λαμβάνουν εντολές από περισσότερους προϊσταμένους. Για τη λήψη αυτή διαφοροποιείται σημαντικά από εκείνη που υποστήριξε ο Fayol για τη γραφειοκρατική διοίκηση, σύμφωνα με την οποία κάθε υφιστάμενος θα πρέπει να δέχεται εντολές από έναν και μόνο προϊστάμενο.

8.6.2 Το υπόδειγμα του Fayol.

Συνοπτικά ο ρόλος της επικοινωνίας στο υπόδειγμα του Fayol (Henri 1925) εντοπίζεται στα εξής σημεία:

- 1) Οι βασικές αρχές της διοίκησης θα πρέπει να εξαγγέλλονται και να αιτιολογούνται στους εργαζόμενους.
- 2) Η σημασία που δίνεται την επίτευξη συμφωνίας μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων σχετικά με τις συνθήκες εργασίας τους όρους εκτέλεσης των καθηκόντων προαναγγέλλουν την καθοριστική σημασία της επικοινωνίας στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης, όπως έχουν πλέον καθιερωθεί στα σύγχρονα πρότυπα διοίκησης.
- 3) Η ενότητα εντολών αποτελεί επίσης νέο πεδίο άσκησης της επικοινωνίας εκ των άνω μεταξύ των διαφορετικών βαθμίδων στην κλίμακα ιεραρχίας.
- 4) Η συγκέντρωση των εντολών προϋποθέτει τη δημιουργία διαφορετικών δικτύων επικοινωνίας και ελέγχου.
- 5) Το προβάδισμα του προφορικού από τον γραπτό λόγο γεγονός που βρίσκεται σε αντίθεση προς άλλα γραφειοκρατικά υποδείγματα αντλεί την υπεροχή του αφενός από τις ανάγκες που προκύπτουν μεγάλου μεγέθους οργανώσεις και ενδιάμεσες επικοινωνιακές πρακτικές έξω από την προκαθορισμένη ιεραρχική κλίμακα και αφετέρου από τη δημιουργία αισθήματος του ανήκειν σε μία ομάδα το οποίο διευκολύνεται και εδραιώνεται από την προσωπική επικοινωνία και όχι από τυποποιημένες μορφές ενημέρωσης.

8.6.3 Το υπόδειγμα του Weber.

Όπως και στους προηγούμενους θεωρητικούς της κλασικής σχολής έτσι και στον Βέμπερ η επικοινωνία δεν αναφέρεται ρητά ως παράγοντας που επιδρά στην οργάνωση ούτε ως στοιχείο το οποίο θα πρέπει να ενστερνιστεί και να ακολουθήσει πιστά ο τυπικός γραφειοκράτης. Σε αντίθεση όμως προς τον Fayol, ο Βέμπερ υπογραμμίζει τη σημασία της γραπτής επικοινωνίας μέσα στις οργανώσεις αλλά και στις συναλλαγές της οργάνωσης με το κοινωνικό περιβάλλον. Μολονότι δεν αποδοκιμάζει και δεν αποκλείει την προφορική επικοινωνία δεν την υποστηρίζει για λόγους αποτελεσματικότητας όπως ο Fayol. Η προφορική επικοινωνία είναι χρήσιμη ως προστάδιο συνεννόησης για τη γραπτή επικοινωνία. Η γραπτή όμως επικοινωνία είναι εκείνη που προσδίδει τυπική υπόσταση στις αποφάσεις και μπορεί να αρχειοθετηθεί, ώστε να εξασφαλίζεται η συνέχιση της λειτουργίας μιας οργάνωσης, όταν τα συγκεκριμένα μέλη θα έχουν αποχωρήσει από τις θέσεις τους.

Επίσης η γραπτή επικοινωνία αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό των σημερινών οργανώσεων και καλύπτει μεγάλο ποσοστό των δραστηριοτήτων των απασχολούμενων σε αυτές. Παρόλη την τυποποίηση των εγγράφων και τις ευκολίες που προσφέρονται σήμερα από τα επιτεύγματα των νέων τεχνολογιών στον τομέα της επικοινωνίας π.χ. ηλεκτρονικοί υπολογιστές, νέα τραπεζικά και λογιστικά συστήματα κ.α. και μολονότι η γραπτή επικοινωνία εξακολουθεί να είναι χρονοβόρα, θεωρείται απαραίτητο στοιχείο τεκμηρίωσης τόσο των μεμονωμένων ενεργειών των απασχολούμενων όσο και της εξέλιξης της ίδιας της οργάνωσης γενικότερα.

Ένα δεύτερο σημείο επίδρασης της επικοινωνίας έγκειται σε αυτή την ίδια την γραφειοκρατική αντίληψη σχετικά με τη λειτουργία και την τήρηση των κανόνων. Οι Κανόνες θεσπίζονται από την ηγεσία και είναι δεσμευτικοί για τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη. Για αυτό η γραφειοκρατική επικοινωνία κατασκευάζει αυτομάτως κανόνες και διέπεται από αυτούς.

Η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των αρχών της ιεραρχικής κλίμακας και των επιπέδων εξουσίας. Είναι γνωστό ότι η κλίμακα ιεραρχίας με τις διαφοροποιήσεις που τη διακρίνουν, όσον αφορά το κύρος, την αυθεντία και την αρμοδιότητα, προκαλούν ταυτόχρονα την προώθηση αλλά και τη φραγή στην επικοινωνία. Το φαινόμενο μπορεί να συνοψιστεί επιτυχώς με την φράση << τα καλά νέα ανεβαίνουν, ενώ τα κακά νέα κατεβαίνουν την κλίμακα ιεραρχίας >>. Δηλαδή, στο γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber η επικοινωνία υφίσταται ιεραρχικές διαβαθμίσεις και η φορά της ακολουθεί συχνότερα την κατεύθυνση από πάνω προς τα κάτω, ενώ σπανιότερα λαμβάνει την αντίθετη φορά. Η φορά της επικοινωνίας είναι δηλαδή κατευθυνόμενη ανάλογα με τις ανάγκες λειτουργίας του συστήματος. Η αντίληψη αυτή προϋποθέτει αντίστοιχα μία γραμμική σύλληψη της διαδικασίας των επικοινωνιακών πρακτικών με καθορισμένους διαύλους επικοινωνίας, με σαφείς στόχους, ορθολογικούς ως προς το σκοπό και λειτουργικούς ως προς την εξασφάλιση του καταμερισμού της εργασίας. (Αντωνάκης, Ι 2008)

Κεφάλαιο 9. Εταιρική Κουλτούρα.

9. Η εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που έμαθαν να μοιράζονται τα μέλη μιας επιχείρησης και που μεταδίδεται από τη μία γενιά προσωπικού στην άλλη. Αντικατοπτρίζει γενικά τις αξίες των ιδρυτών και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει σε μία εταιρεία την αίσθηση ταυτότητας δηλαδή ότι αυτοί είμαστε και αυτά κάνουμε. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κυρίαρχο προσανατολισμό της εταιρείας π.χ. την εξυπηρέτηση του πελάτη ή στην ποιότητα του προϊόντος.

Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της επιχείρησης, άρρηκτα δεμένο με την επίδοση, απόδοση, αποτελεσματικότητα αλλά και τη ζωή της. Αυτό γιατί κινητοποιεί τη διάθεση, στις δράσεις και τη συνειδητοποίηση των ανθρώπων, εξασφαλίζει δηλαδή αυτό που λέμε αφοσίωση. Η κουλτούρα γενικότερα μπορεί να εμποδίσει αλλαγές, υλοποίηση πολιτικών ή εφαρμογή προγραμμάτων και να επιδράσει πάνω στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Επίσης μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία αφοσίωσης, στην υλοποίηση της φιλοσοφίας, να παρακινήσει τους ανθρώπους και να διευκολύνει στην επικοινωνία και ομαδοποίηση.

Συνοπτικά το έργο που η κουλτούρα μπορεί να επιτελέσει σε ένα οργανισμό συνοψίζεται στις παρακάτω τέσσερις διατυπώσεις:

- 1) Δίνει μία αίσθηση ταυτότητας για το προσωπικό.
- 2) βοηθάει στη δημιουργία δέσμευσης του προσωπικού προς κάτι μεγαλύτερο από το σύνολο των μελών του.
- 3) Αυξάνει τη σταθερότητα του οργανισμού ως κοινωνικού συστήματος.
- 4) Εξυπηρετεί ως Πλαίσιο αναφοράς για τους εργαζόμενους, το οποίο θα χρησιμοποιούν για να καταλάβουν το βαθύτερο νόημα των δραστηριοτήτων του οργανισμού και για να έχουν ένα κανόνα αναφορά για την κατάλληλη συμπεριφορά. (*Jason, Edwin, Andrews 2007*)

Η κουλτούρα συμπληρώνει και ενισχύει το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να υπάρχει μικρότερη ανάγκη για εκτεταμένο και επίσημο σύστημα ελέγχου.<< Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα και όσο αυτή στρέφεται προς την αγορά, τόσο λιγότερη είναι η ανάγκη για εγχειρίδια πολιτικής, οργανογράμματα ή λεπτομερείς διαδικασίες και κανονισμούς. Στις εταιρείες αυτές, όλοι οι άνθρωποι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν στις περισσότερες περιπτώσεις, επειδή οι μετρημένες στα δάχτυλα κυρίαρχες αξίες είναι σαφέστατες>> (*Kidwell, Roland 2007*)

Η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του επιχειρησιακού οράματος και των στόχων. Προσδίδει στα άτομα μιας οργάνωσης μία αίσθηση συλλογικής ταυτότητας και τα δεσμεύει σε πεποιθήσεις και αξίες που είναι μεγαλύτερες από αυτά. Ο ρόλος της μέσα στις επιχειρήσεις είναι διπλός: Καταρχήν συσπειρώνει τα μέλη της και ορίζει τις σχέσεις τους με άλλα μέλη και δεύτερον εξυπηρετεί την προσαρμογή του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον. Επηρεάζει τους ανθρώπους που εμπλέκονται με την επιχείρηση, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε εργαζόμενοι, είτε μέτοχοι. Επηρεάζει επίσης και κοινωνικές ομάδες που έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση, γείτονες, υπαλλήλους της τοπικής αυτοδιοίκησης κλπ.

Η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνει τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε μία εταιρεία. Στις μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται τα στοιχεία της κουλτούρας για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους σε αυτές. Οι κουλτούρες έχουν ισχυρή επιρροή στη συμπεριφορά των στελεχών σε όλα τα επίπεδα μπορούν να επηρεάζουν σημαντικά την ικανότητα μιας εταιρείας να αλλάξει τη στρατηγική της κατεύθυνση. Μία ισχυρή κουλτούρα δεν πρέπει μόνο να προωθεί την επιβίωση, αλλά και να δημιουργεί τη βάση για μία ανώτερη ανταγωνιστική θέση. (*Kirkman, L Bradley 2001*)

Η κουλτούρα επηρεάζει επίσης και το ύφος της διοίκησης, εκτός όμως από το ύφος η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων με τους πελάτες.

9.1 Τύποι εταιρικής Κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Handy, διακρίνουμε τέσσερις τύπους κουλτούρας: την κουλτούρα της εξουσίας, την κουλτούρα του ρόλου, την κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος και την κουλτούρα του ατόμου ή της υποστήριξης. Οι περισσότερες οργανώσεις συνδυάζουν περισσότερους από έναν τύπο κουλτούρας.

Κουλτούρα της εξουσίας ο ισχυρός αρχηγός συνιστά το πρωταρχικό στοιχείο. Ο αρχηγός διορίζει, προάγει ή υποβιβάζει αντίστοιχα τα μέλη της οργάνωσης. Όλες οι μεγάλες αυτοκρατορίες, πολιτικές ή επιχειρηματικές, είναι κουλτούρες εξουσίας. Τέτοιου είδους κουλτούρες διαθέτουν ισχυρή προσωπικότητα. Η μεγάλη τους δύναμη εντοπίζεται στο ότι μπορούν να ανταποκριθούν στιγμιαία σε ευκαιρίες ή κρίσεις. Εξ' αιτίας των άμεσων επικοινωνιών και του συγκεντρωτισμού της εξουσίας. Η πρωταρχική αξία στην κουλτούρα της εξουσίας είναι η τυφλή πίστη και υποταγή.

Κουλτούρα του ρόλου κυριαρχεί στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπου κάθε μέλος έχει έναν ρόλο, στενά καθορισμένο από κανόνες και κανονισμούς, ενώ το σύνολο των ρόλων είναι ιεραρχικά οργανωμένο. Έμφαση εδώ αποδίδεται στην σημασία της τάξης, της σταθερότητας και του ορθολογισμού.

Κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος, αντίθετα με την κουλτούρα του ρόλου όπου το υποκείμενο καλείται να εκτελέσει το έργο σύμφωνα με τους κανόνες, τα έθιμα και τις διαδικασίες, αξιολογεί την διεκπεραίωση μιας αποστολής με οποιοδήποτε δυνατό τρόπο. κουλτούρα αυτή προωθεί τον αυτοσχεδιασμό, την έμπνευση και την εφευρετικότητα. Αναπτύσσεται κυρίως σε οργανώσεις οι οποίες καλούνται να παραδώσουν ένα προϊόν σε συγκεκριμένα χρονικά όρια, σε οργανώσεις που αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες και μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Εδώ πρωταρχική αξία είναι η άμεση επίλυση του προβλήματος, και συνήθως περιλαμβάνει άτομα τα οποία συνεργάζονται στο πλαίσιο ιεραρχικών ομάδων. Συνήθως την κουλτούρα αυτή συναντάμε σε επαγγελματικές ομάδες, σε γραφεία εμπειρογνομόνων, σε διαφημιστικές εταιρείες, σε μέσα ενημέρωσης καθώς και σε ομάδες υπεύθυνες για τη εκτέλεση αυτοτελών έργων. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτήν την κουλτούρα συνήθως είναι πολυέξοδες.

Κουλτούρα του ατόμου δεσπόζει το άτομο, η εξέλιξή του και η ευημερία του. Οι κουλτούρες αυτού του είδους συνήθως είναι ασταθείς με αποτέλεσμα είτε να καταρρέουν λόγω έλλειψης δομής, είτε να μετασχηματίζονται σε έναν από τους παραπάνω τύπους. κουλτούρα αυτή υπερισχύει στην νοοτροπία των οργανώσεων που αναπτύσσουν πραγματική φροντίδα για τους πελάτες και παρέχουν ένα δυνατό δίκτυο στήριξης για τους υπαλλήλους. (*Understanding organizations, Handy,C.,1986*).

Οι οργανώσεις στην πραγματικότητα διαθέτουν ένα μίγμα από κουλτούρες, ωστόσο η κεντρική κουλτούρα εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το μέγεθος, η ιστορία, το προϊόν της παραγωγής.

9.2 Πως διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης διαμορφώνεται με δύο τρόπους. Πρώτον, μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών της κατά τη διάρκεια της ζωής και της ιστορικής εξέλιξής της, και δεύτερον, μέσω της σχεδιασμένης διαμόρφωσης ή αλλαγής αυτής. Ο πρώτος τρόπος είναι κατά μια έννοια μη συνειδητός, ακόμη και τυχαίος. Στηρίζεται σε κρίσιμα περιστατικά που μυθοποιούνται, στην επανάληψη αποφάσεων ή συμπεριφορών που μετατρέπονται σε κανόνες. Κατ' αρχάς, ο ιδρυτής της επιχείρησης κατά τη δημιουργία, τη λειτουργία και τη διοίκηση της επιχείρησής του εκφράζει τις προσωπικές του πεποιθήσεις, αξίες, πιστεύω, αρχές, και έννοιες. Αυτές διαδίδονται στους συνεργάτες τους και καθιερώνονται από τη στιγμή που αποδεικνύεται ότι υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία των επιχειρηματικών ιδεών του ιδρυτή. Στη συνέχεια, η κουλτούρα δημιουργείται μέσω της εμπειρίας και της μαθησιακής διαδικασίας του οργανισμού. Έννοιες, στάσεις και συμπεριφορές, μέσω της επαναληπτικής χρήσης τους μπορεί να καθιερωθούν, ιδίως όταν είναι επιτυχημένες. Επίσης, οι άνθρωποι συνεργαζόμενοι σε ομάδες, διαμορφώνουν μέσω της αλληλεπίδρασης και των κοινών εμπειριών, κοινές έννοιες – σημασίες, ερμηνείες, πρότυπα, πεποιθήσεις για τη φύση, τη λειτουργία της επιχείρησης και των σχέσεων της με το περιβάλλον της.

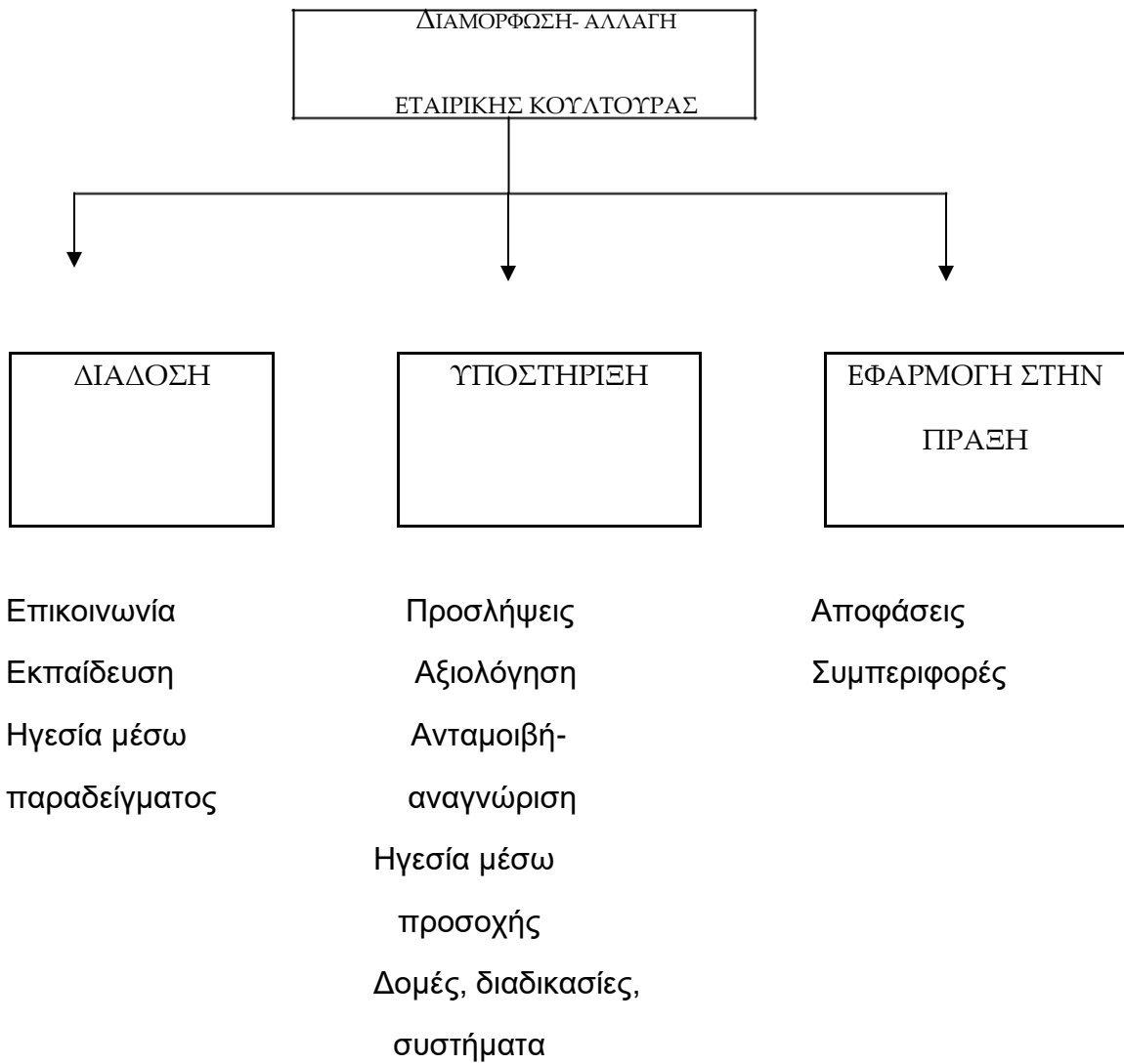
Όμως, αυτός ο τρόπος διαμόρφωσης της κουλτούρας δεν είναι βέβαιο ότι εξασφαλίζει την κατάλληλη κουλτούρα για την επιχείρηση. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ένα πολύ σοβαρό, στρατηγικό ζήτημα για να αφήσουμε τη διαμόρφωσή της στην «τύχη».

Συνεπώς ο δεύτερος τρόπος της σχεδιασμένης διαμόρφωσης της κουλτούρας, είναι απαραίτητος. Εκτός αυτού, οι αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον ή σε άλλες θεμελιώδεις παραμέτρους απαιτούν τη σχεδιασμένη, έγκαιρη και αποτελεσματική αλλαγή και της κουλτούρας. Έτσι, η διοίκηση της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί μια σύγχρονη αναγκαιότητα των επιχειρήσεων.

9.2.1 Σχεδιασμένη διαμόρφωση – αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας

Η κουλτούρα αποτελεί ένα άυλο – μη χειροπιαστό και κρίσιμης στρατηγικής σημασίας στοιχείο της επιχείρησης, το οποίο δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό. Η διοίκησή της δεν είναι τόσο απλή και εύκολη όσο η διοίκηση των χειροπιαστών στοιχείων, όπως είναι το κεφάλαιο, η τεχνολογία, τα αποθέματα κ.λ.π. Επίσης, η κουλτούρα δεν μπορεί να διαμορφωθεί από εξωτερικούς ή εσωτερικούς συμβούλους. Λίγες επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία και την αναγκαιότητα αποτελεσματικής διοίκησης της εταιρικής κουλτούρας. Αρκετές επιχειρήσεις, επηρεασμένες από τη μόδα, προσπαθούν να διαδώσουν κάποιες εταιρικές αξίες μέσω γραπτής ή και προφορικής επικοινωνίας (π.χ. έντυπα, κάδρα στους τοίχους, συνέδρια κ.α.). Αυτά όμως δεν διαμορφώνουν την κουλτούρα μιας επιχείρησης. Εντούτοις, αρχίζει να διαμορφώνεται ένα «πλαίσιο σκέψης» που βοηθάει στην προσέγγιση του ζητήματος. Το πλαίσιο αυτό αφορά, πρώτον, του επιχειρησιακούς παράγοντες και τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη σχεδιασμένη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και δεύτερον, στη διαδικασία ή τα διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν.

Οι επιχειρησιακοί παράγοντες μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες (οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια) που αφορούν τρεις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να διαμορφωθεί η εταιρική κουλτούρα, όπως φαίνεται και στο σχήμα παρακάτω.



Πηγή: Δημήτρης Μπουραντάς, *ΗΓΕΣΙΑ Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα, 2005

9.3 Διάδοση της κουλτούρας

Η πρώτη ενέργεια για τη διαμόρφωση – αλλαγή της κουλτούρας είναι η διάδοση στους ανθρώπους της επιχείρησης των στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας. Η διάδοση έχει ως στόχο, πρώτον, οι άνθρωποι να κατανοήσουν το περιεχόμενο των βασικών στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας, όπως αξιών, πιστεύω, αρχών, και δεύτερον, να κατανοήσουν τη χρησιμότητα και τα οφέλη αυτών για την επιχείρηση και τους ίδιους. Ιδιαίτερη σημασία έχει να γίνεται όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένο το κάθε στοιχείο της επιθυμητής κουλτούρας. Αυτό δεν απαιτεί μόνο τον ορισμό της έννοιας του κάθε στοιχείου. Πρέπει η έννοια να εκφραστεί σε πρακτικούς όρους μέσω της περιγραφής συγκεκριμένων συμπεριφορών που συνεπάγεται το συγκεκριμένο στοιχείο.

Δεύτερη βασική ενέργεια για τη διάδοση της επιθυμητής κουλτούρας είναι η επικοινωνία της από τα στελέχη της επιχείρησης. Η επικοινωνία της επιθυμητής κουλτούρας πρέπει να είναι κυρίως προφορική και διαπροσωπική, μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων. Τα στελέχη οφείλουν να πείθουν ότι έχουν πλήρως ενστερνιστεί και πιστέψει τα στοιχεία της κουλτούρας και, δεύτερον, να κερδίζουν την αποδοχή αυτών από τους εργαζομένους, πείθοντάς τους για τα οφέλη της εφαρμογής τους στην πράξη. Αυτά επιτυγχάνονται μόνο με τη διαπροσωπική επικοινωνία, η οποία χαρακτηρίζεται από λογική, ενέργεια και συναίσθημα. Η επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας γίνεται πιο αποτελεσματική όταν χρησιμοποιούνται:

Πρακτικά παραδείγματα που περιγράφουν τα στοιχεία της κουλτούρας και κυρίως τα οφέλη που προκύπτουν από αυτά για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο.

Ιστορίες του παρελθόντος βασισμένες σε πραγματικά γεγονότα, αλλά κατάλληλα επεξεργασμένα ώστε να περνούν την επιθυμητή φιλοσοφία.

Μύθοι – θρύλοι: αφηγήσεις πραγματικών ή φανταστικών γεγονότων κυρίως των ιδρυτών η προσώπων-ηρώων της εταιρίας που δείχνουν το «μεγαλείο» της επιχείρησης και τονίζουν τα στοιχεία της κουλτούρας.

Εταιρική διάλεκτος. Δηλαδή, ορολογία με χαρακτηριστικές λέξεις που χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν αξίες και αρχές.

Σύμβολα, όπως εικόνες, σήματα, σημαίες, σλόγκαν, που εκφράζουν τις σημαντικότερες αξίες του οργανισμού.

Τελετουργίες, δηλαδή τελετές και εκδηλώσεις που τονίζουν τα στοιχεία της κουλτούρας της επιχείρησης.

Τρίτη ενέργεια για τη διάδοση της κουλτούρας είναι η εκπαίδευση. Κατ' αρχάς στα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους νεοεισερχόμενους στην επιχείρηση, ένα μεγάλο μέρος είναι απαραίτητο να αφιερώνεται στην κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας. Πέραν, όμως, των προγραμμάτων εισαγωγής των νεοεισερχόμενων, όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης πρέπει να διαμορφώνονται έτσι ώστε να συμβάλουν στη διάδοση της και την υποστήριξη της εταιρικής κουλτούρας.

Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική ενέργεια για τη διάδοση της κουλτούρας είναι η ηγεσία μέσω παραδείγματος των προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Οι άνθρωποι κατανοούν και πείθονται κυρίως μέσω των συμπεριφορών και πράξεων, και όχι τόσο μέσω των λόγων. Επίσης, οι προϊστάμενοι αποτελούν πρότυπα, τα οποία αρκετοί υφιστάμενοι τους μιμούνται. Συνεπώς, η ασυνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων σε ότι αφορά τη διάδοση της κουλτούρας αποτελεί σημαντικό λάθος κοινής λογικής. (Μπουραντάς 2006)

9.3.1 Υποστήριξη της κουλτούρας

Η διάδοση της εταιρικής κουλτούρας είναι απαραίτητη και ιδιαίτερα κρίσιμη. Όμως δεν είναι ικανή να επιτύχει τη διαμόρφωση και την εδραίωση αυτής. Ταυτόχρονα, χρειάζεται άμεση και έμμεση υποστήριξη από επιχειρησιακούς παράγοντες, όπως οι παρακάτω:

Προσλήψεις. Οι άνθρωποι στην ηλικία που αρχίζουν να εργάζονται έχουν ήδη διαμορφώσει χαρακτήρα, ατομική κουλτούρα, νοοτροπία και ικανότητες που μεταφέρουν στο χώρο εργασίας. Η επιλογή ανθρώπων που ταιριάζουν στην επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί βασικό μηχανισμό ενίσχυσης και υποστήριξης της. Το προφίλ του ιδανικού εργαζομένου στο οποίο στηρίζονται οι προσλήψεις πρέπει να εκφράζει, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, τα θεμελιώδη στοιχεία της επιθυμητής κουλτούρας.

Αξιολόγηση. Η επίσημη αξιολόγηση των εργαζομένων και των στελεχών, εκτός των αποτελεσμάτων, αφορά τις ικανότητες και τις συμπεριφορές. Η εξαιρετική επίδοση ενός εργαζομένου είναι και πρέπει να είναι η σύνθεση των επιδόσεών του και στους δυο αυτούς τομείς. Όταν τα στελέχη δεν υποστηρίζουν και δεν εφαρμόζουν τις αξίες του οργανισμού και δεν υποστηρίζουν την κουλτούρα του, τότε δεν συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού. Για τις πετυχημένες επιχειρήσεις δεν έχει σημασία μόνο το τι επιτυγχάνεται αλλά και το πώς επιτυγχάνεται. Κατά συνέπεια στο επίσημο σύστημα αξιολόγησης πρέπει να εμπεριέχονται κριτήρια, δηλαδή ικανότητες και συμπεριφορές που αφορούν τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης.

Αναγνώριση – ανταμοιβές. Το τι ανταμείβεται και το τι τιμωρείται σε μια επιχείρηση εκφράζει το τι πραγματικά η επιχείρηση αξιολογεί ως σημαντικό και σωστό, και τι ως ασήμαντο και λάθος. Εκφράζει το ποιές συμπεριφορές η επιχείρηση θεωρεί κατάλληλες και επιθυμητές και ποιες ακατάλληλες και ανεπιθύμητες. Συνεπώς, η εδραίωση της κουλτούρας πρέπει να υποστηρίζεται από την ανταμοιβή και την αναγνώριση, τυπική άτυπη, των εξαιρετικών συμπεριφορών και την αρνητική ανταμοιβή (όπως επίπληξη) των αντίθετων και μη συμβατών με την επιθυμητή κουλτούρα συμπεριφορών. Η αναγνώριση και η ανταμοιβή των εξαιρετικών συμπεριφορών μπορεί και πρέπει να γίνεται στην καθημερινότητα με άτυπους επαίνους από τους προϊσταμένους, καθώς και με επίσημη ανταμοιβή όπως είναι οι ετήσιες αυξήσεις μισθών, οι προαγωγές, τα βραβεία, οι επίσημοι έπαινοι και άλλες συμβολικές αμοιβές.

Ηγεσία μέσω προσοχής. Οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων, εκτός της διάδοσης των αξιών και άλλων στοιχείων της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας, έχουν σημαντική ευθύνη και για την υποστήριξή της. Σημαντικό στοιχείο της διοικητικής – ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου, είναι το που εστιάζει την προσοχή του, σε ποια ζητήματα επιμένει, τι ελέγχει συστηματικά, σε ποιες συμπεριφορές ή επιδόσεις δίνει ιδιαίτερη σημασία. Επίσης, η προσοχή με την οποία οι ίδιοι οι προϊστάμενοι εφαρμόζουν την εταιρική κουλτούρα αποτελεί σημαντικό μήνυμα για τους συνεργάτες του.

Δομές, διαδικασίες, συστήματα. Το οργανωσιακό πλαίσιο, όπως οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες ακόμη και οι διευθετήσεις και η αισθητική των χώρων επιδρούν στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Οι συμπεριφορές των ανθρώπων προσδιορίζονται αρκετά από το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν. Συνεπώς, οι δομές, όπως σχέσεις εξουσίας, η διαίρεση του έργου, ο τρόπος σχεδιασμού των θέσεων εξουσίας, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί και τα συστήματα επιδρούν στη διαμόρφωση της κουλτούρας. *(Μπουραντάς 2006)*

9.3.2 Εφαρμογή της κουλτούρας

Η εδραίωση της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας προκύπτει μέσω της επαναληπτικής εφαρμογής στην πράξη των αξιών, των αρχών και των κανόνων που προκύπτουν από αυτή. Η λήψη αποφάσεων και η ανάπτυξη συμπεριφορών συμβατών με την επιθυμητή κουλτούρα, οι προτεραιότητες που τίθενται, η κατανομή των πόρων, η αντιμετώπιση των κρίσεων και των διλημμάτων αποτελούν εφαρμογή των στοιχείων της κουλτούρας στην πράξη, και η επανάληψη αυτών έχει ως συνέπεια τη θεσμοποίηση και εδραίωση τους. Με βάση όλα τα προηγούμενα, η διαμόρφωση – αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας δεν είναι μόνο ζήτημα διατύπωσης κάποιων αξιών και αρχών με τη μορφή παραινέσεων.

Απαιτεί μια σειρά σχεδιασμένων επικοινωνιακών και εκπαιδευτικών ενεργειών, την προσαρμογή αρκετών στοιχείων του οργανωσιακού και λειτουργικού πλαισίου, την προσαρμογή των συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και κυρίως των συστημάτων προσλήψεων, αξιολόγησης και αμοιβών. Απαιτεί την δέσμευση και την αλλαγή της διοικητικής και ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων ώστε να αποτελούν παράδειγμα για τους εργαζόμενους, να υποστηρίζουν και να εφαρμόζουν την κουλτούρα που οι ίδιοι θεωρούν επιθυμητή. *(Μπουραντάς 2006)*

9.4 Ιαπωνικό Μάνατζμεντ – Kaizen (κουλτούρα)

Το ιαπωνικό μοντέλο μάνατζμεντ έχει καταφέρει να εδραιώσει την Ιαπωνική βιομηχανία στη παγκόσμια αγορά. Οι Ιάπωνες managers πήραν στα σοβαρά τις προειδοποιήσεις για τις επερχόμενες αλλαγές στην αντίληψη του καταναλωτή ως προς την ποιότητα και τις μελλοντικές απαιτήσεις για ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών προσανατολισμένων στον καταναλωτή. Έτσι, συνδύασαν με επιτυχία τη στρατηγική της καινοτομίας με τη στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Αυτό επέφερε μείωση του κόστους, ταχύτερους χρόνους ανάπτυξης, άμεση παράδοση, ικανοποίηση στους πελάτες και τεράστια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διεθνώς. Το **kaizen – κουλτούρα** ήταν το στοιχείο εκείνο της συνολικής στρατηγικής των επιχειρήσεων που έλειπε από τις δυτικές βιομηχανίες. Η δυτική προσέγγιση πάντοτε βασιζόταν στην πεποίθηση ότι από μόνη της η καινοτομία ήταν αρκετή για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Το kaizen είναι μια φιλοσοφία, η οποία καθιστά βασική της επιδίωξη την συνεχή βελτίωση των προϊόντων ή των διαδικασιών παραγωγής. Αυτή η ενδοεπιχειρησιακά εφαρμοζόμενη φιλοσοφία επιβάλλεται να στηριχθεί και να ακολουθηθεί από το σύνολο των συνεργατών. Μόνο με κοινή προσπάθεια, στην ομάδα ή στο τμήμα μπορούμε να έχουμε αποτελέσματα, τα οποία κατά την φιλοσοφία του Kaizen αποτελούν άθροισμα των επιμέρους προτάσεων των συνεργατών (The team in the hero). Θα πρέπει συνεπώς η κάθε πρόταση των συνεργατών να εξετάζεται προσεκτικά και συστηματικά, να γίνεται αντικείμενο συζήτησης στην ομάδα και μόνο μετά από απόφαση της ομάδας να εφαρμοστεί. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτεί τη συμμετοχή όλων των συνεργατών, ομαδικό πνεύμα (Richard Tanner, Pascale and Anthony G. Athos 1989).

Το Ιαπωνικό μάνατζμεντ είναι δομημένο σε οκτώ βασικούς κανόνες, τους οποίους και ακολουθεί με θρησκευτική ευλάβεια τις αρχές που το διέπουν, ενώ είναι παγκοσμίως γνωστό και ως συμμετοχικό, καθώς μία από τις βασικές του αρχές αναδεικνύει την έννοια της ομάδας στην παραγωγή και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι οκτώ βασικές αρχές είναι οι εξής:

1.Στρατολόγηση (recruitment)

προσέλκυση ατόμων που φέρουν τα κατάλληλα προσόντα όπου σε συνδυασμό με την εκπαίδευση επιτυγχάνονται τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

2.Μόνιμη απασχόληση (life – time employment)

Οι επιχειρήσεις απασχολούν τόσο προσωπικό, όσο χρειάζονται, ποτέ παραπάνω.

3.Εκπαίδευση (training)

Η υγιής εξειδίκευση έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της παραγωγικής δραστηριότητας.

4.Αμοιβή βασισμένη στην εμπειρία (seniority based payment)

Η εμπειρία γίνεται από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του εργαζομένου.

5.Κύκλοι ποιότητας (quality circles)

Αυτό – διοικούμενες ομάδες που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης και συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγής και στη μείωση του κόστους.

6.Συλλογικές αποφάσεις (collective decision)

Οι συλλογικές αποφάσεις βοηθούν στην εξέλιξη της δραστηριότητας της επιχείρησης και βασίζονται στους κύκλους ποιότητας.

7.Ευημερία (welfares)

Η κοινωνικοοικονομική ευημερία όλων των εργαζομένων της επιχείρησης εξασφαλίζει καλύτερη παραγωγική δραστηριότητα.

8.Συνδικαλισμός (enterpriseunionism)

Ο υγιής συνδικαλισμός προσβλέπει στην ομαλή συνεργασία της διοίκησης με τους εργαζομένους(*RichardTanner,PascaleandAnthonyG. Athos 1989*).

9.4.1 Θεωρία Z

Μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου (1945-1955) οι ιαπωνικές επιχειρήσεις στη προσπάθειά τους να ανακάμψουν από την πλήρη καταστροφή που επέφερε ο πόλεμος και να εισέλθουν στην αγορά της παγκόσμιας βιομηχανίας, ανέπτυξαν ένα διαφορετικό τρόπο προσέγγισης της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων όπου ονομάστηκε θεωρία «Z» (Κ. Τζωρτζάκης – Α.Μ. Τζωρτζάκη 2007).

Η θεωρία «Z» τονίζει το " ιδανικό " της απασχόλησης το οποίο θεμελιώνει την πίστη προς την επιχείρηση και εξασφαλίζει ένα σταθερό εργατικό δυναμικό αφοσιωμένο στην επιχείρηση και τους στόχους της. (Κ. Τζωρτζάκης. Α.Μ. Τζωρτζάκη 2007) Αυτή η μέθοδος διοίκησης υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και της ανάπτυξης στην επιχείρηση και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις αξιολογήσεις απόδοσης με βάση την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων (Ouchi, 1981).

Βασικό συστατικό της επιτυχίας του ιαπωνικού μοντέλου μάνατζμεντ αποτελούν οι κύκλοι ποιότητας οι οποίοι λειτουργούν με τη μορφή ομάδων εργασίας . Πιο συγκεκριμένα, ομάδες εργαζομένων προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα και να συμβάλλουν στη μείωση του κόστους. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να περιγράψουν το πρόβλημα με βάση τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις τους ή από δεδομένα που παρέχονται από τη διεύθυνση και κατόπιν διατυπώνουν πιθανές λύσεις. Αυτές οι λύσεις υποβάλλονται σε ομαδική διαδικασία λήψης αποφάσεων και κατόπιν προωθούνται ως τυπικές προτάσεις στην ανώτερη διοίκηση. Οι προτάσεις και τα σχέδια δράσης της διοίκησης επιστρέφουν, στη συνέχεια, στην ομάδα για να ενισχύσουν την αφοσίωσή της.

Αυτή η προσέγγιση απαιτεί πραγματική υποστήριξη από τη διεύθυνση της επιχείρησης και είναι μία από τις τεχνικές της Προσέγγισης για ποιότητα στον εργασιακό βίο (QualityofworklifeApproach, QWL). Ολόκληρη η προσέγγιση, γνωστότερη τεχνική της οποίας είναι οι κύκλοι ποιότητας, προβλέπει επίσης την μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, συχνή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και αυτοέλεγχο των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας.

Η Ιαπωνική προσέγγιση που εκφράζεται μέσα από τη θεωρία Z στρέφει την προσοχή στην ομαδική συναίνεση και επίτευξη και ενσωματώνεται σε δυο τεχνικές που μπορούν να εφαρμοσθούν στις επιχειρήσεις: την ποιότητα στον εργασιακό βίο και τους κύκλους ποιότητας (Κεφής, 2005).

Κεφάλαιο 10. Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και απόδοσης.

10.1 Balanced Scorecard

Όπως είναι γνωστό οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην ανάπτυξη συστημάτων

μέτρησης επίδοσης τα οποία πραγματικά μετρούν τα κατάλληλα μεγέθη. Αυτό που απαιτείται είναι ένα σύστημα που εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης, ενώ επίσης βοηθούν τις εταιρείες στην εφαρμογή των διαφοροποιημένων στρατηγικών τους. Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι το εργαλείο που απαντά και τις δύο προκλήσεις (Veen-Dirks, 2002).

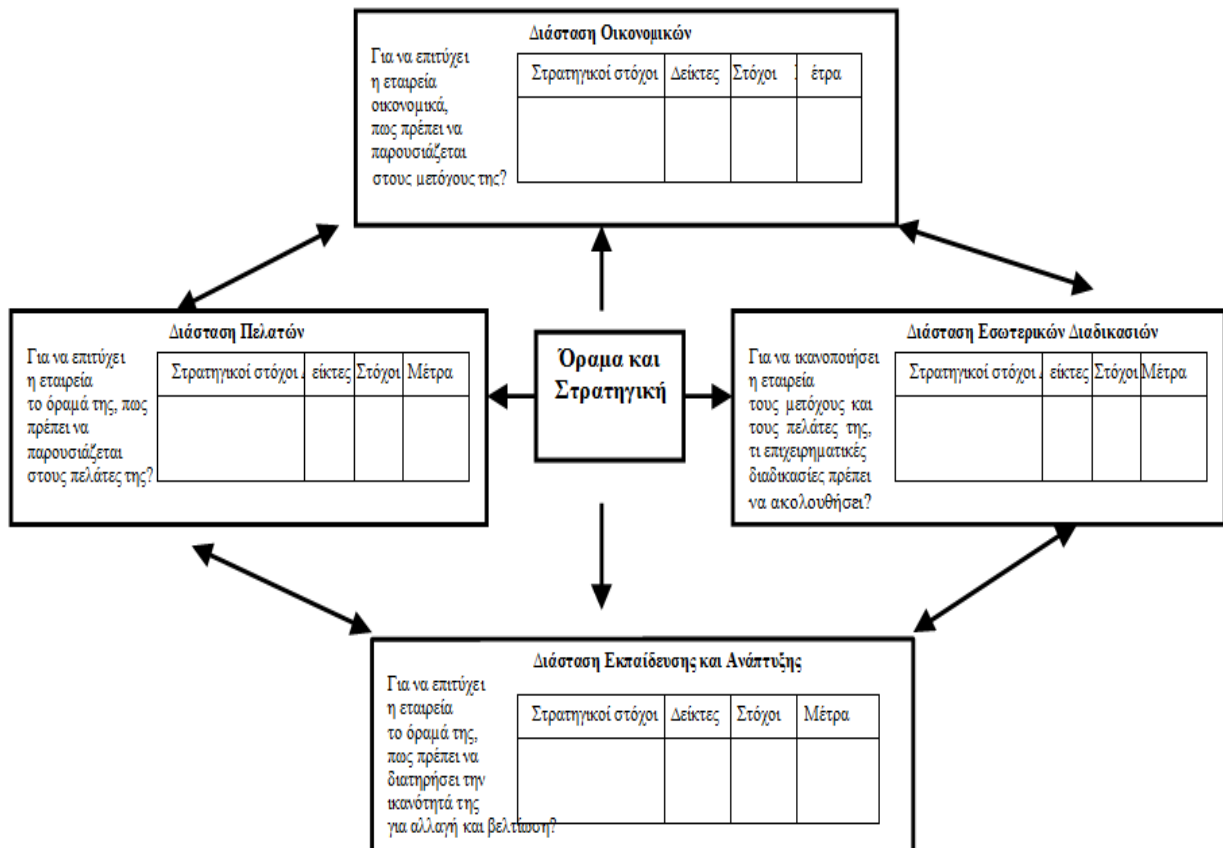
Μπορούμε να περιγράψουμε το σύστημα Balanced Scorecard ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης προερχόμενοι από τη στρατηγική μιας εταιρείας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για το Scorecard αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους ιθύνοντες ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους εξωτερικούς συμμετόχους για να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Εντούτοις, ο απλός αυτός ορισμός δεν μπορεί οποια πραγματικά μετρούν τα κατάλληλα μεγέθη. Αυτό που απαιτείται είναι ένα σύστημα που εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης, ενώ επίσης βοηθούν τις εταιρείες στην εφαρμογή των διαφοροποιημένων στρατηγικών τους.

Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι το εργαλείο που απαντά και τις δύο προκλήσεις (Veen-Dirks, 2002). Αναπτύχθηκε από τους Robert Kaplan, καθηγητή στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, και τον David Norton, σύμβουλο επίσης από την περιοχή της Βοστώνης το 1990. Κατά τη διάρκεια των επόμενων τεσσάρων ετών διάφοροι οργανισμοί υιοθέτησαν το σύστημα αυτό και κατέκτησαν άμεσα αποτελέσματα. Από τότε το Balanced Scorecard έχει υιοθετηθεί σχεδόν από τις μισές Fortune 1000 εταιρείες και η διαδικασία συνεχίζεται αδιάκοπα. Το σύστημα έχει επίσης εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς καθώς επίσης και στον δημόσιο τομέα. Η αυξημένη αποτελεσματικότητα και η ευρεία αποδοχή του Balanced Scorecard το έχουν αναδείξει από το Harvard Business Review ως μια από τις 75 σημαντικότερες ιδέες του εικοστού αιώνα (Niven, 2002).

Μπορούμε να περιγράψουμε το σύστημα Balanced Scorecard ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης προερχόμενοι από τη στρατηγική μιας εταιρείας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για το Scorecard αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο να αποδώσει πλήρως την έννοια του Balanced Scorecard. Το εργαλείο αυτό θεωρείται να είναι τρία πράγματα ταυτόχρονα, σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας

Το σύστημα Balanced Scorecard περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators) όσο και δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση (lead indicators). Αυτοί οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και αποτελούν μετάφραση αυτής. Το σχήμα 1.4 εμφανίζει το σύστημα Balanced Scorecard στο οποίο διαφαίνεται ότι το όραμα και η στρατηγική είναι στο κέντρο του συστήματος και όχι οι οικονομικοί έλεγχοι όπως συμβαίνει σε πολλές επιχειρήσεις. (Kaplan and Norton, 1996).

Το Balanced Scorecard επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεγεί. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες οι οποίοι παρέχουν λίγα στην λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ το Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης. (Kaplan and Norton, 1992).



10.1.2 Οπτικές Γωνίες (Perspectives) της Balanced Scorecard.

Η Balanced Scorecard (BSC) βασίζεται σε μία πολύ απλή λογική αλληλουχία σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος, η οποία «βλέπει» την απόδοση μέσα από το φάσμα τεσσάρων συνιστωσών (*perspectives*) που πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία μεταξύ τους. Η επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (*financial perspective*), πρέπει να έχει δημιουργήσει τη μέγιστη δυνατή αξία για τους πελάτες (*customer perspective*), η οποία προϋποθέτει βελτιστοποίηση της λειτουργίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών που θα της εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες ικανότητες (*internal business process perspective*), που με τη σειρά της προϋποθέτει την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συστημάτων υποκίνησης από την ανώτατη διοίκηση (*learning and growth perspective*) (Παπαδάκης, 2002). Όπως προαναφέρθηκε, η ισορροπία μεταξύ των τεσσάρων συνιστωσών αντανakλά την ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων, οικονομικών και μη-οικονομικών δεικτών και μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών διαστάσεων απόδοσης.

Χρηματοοικονομική Διάσταση: Αφορά τις οικονομικές επιδόσεις της επιχειρηματικής μονάδας που μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις: επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται κυρίως με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών, η ανάπτυξη με την άνοδο των πωλήσεων και η απόδοση με την αύξηση της τιμής της μετοχής (Μπουρσανίδης, 2005). Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της διάστασης εστιάζουν κυρίως (Μπουραντάς, 2002):

1. στο μείγμα και την αύξηση των εσόδων
2. στη βελτίωση – μείωση του κόστους
3. στη χρήση περιουσιακών στοιχείων – παγίων

Πελατειακή Διάσταση:

Εστιάζει στις ανάγκες των πελατών και στην ικανοποίησή τους, καθώς και στο μερίδιο αγοράς. Αυτό περιλαμβάνει επίπεδα παροχής υπηρεσιών, βαθμούς ικανοποίησης, επαναλαμβανόμενη προτίμηση. Η πελατειακή διάσταση βοηθάει στην αποσαφήνιση της πρότασης αξίας προς τους πελάτες, μέσω καθορισμού των βασικών πελατειακών δεικτών (*Μπουραντάς, 2002; Evans and Lindsay, 2008*):

- 1.Ικανοποίηση πελατών
- 2.Διατήρηση πελατών
- 3.Απόκτηση νέων πελατών
- 4.Κερδοφορία πελατών
- 5.Μερίδια αγοράς κατά τμήματα αγοράς

Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών:

Περιλαμβάνει την αναγνώριση των διαδικασιών που πρέπει να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της επιχείρησης, προκειμένου να επιτύχει τους οικονομικούς και πελατειακούς της στόχους. Η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε στόχους, μέτρα, δείκτες και σε εκείνες τις ενδοεπιχειρησιακές διεργασίες που θα δημιουργήσουν αξία στους πελάτες, οδηγώντας στην ικανοποίησή τους και, κατ' επέκταση, στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι στόχοι και οι μετρικές αφορούν άξονες, όπως (*Μπουραντάς, 2002; Evans and Lindsay, 2008*):

- 1.Καινοτομία
- 2.Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- 3.Επίπεδα ποιότητας
- 4.Χρόνοι κύκλου εργασιών (cycle times)
- 5.Διαχείριση αποθεμάτων - Logistics
- 6.Παραγωγικότητα

Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης:

Κατευθύνει την προσοχή στη βάση της μελλοντικής επιτυχίας, στους ανθρώπους και τις υποδομές του οργανισμού. Σκοπός της είναι να προσφέρει την απαραίτητη εσωτερική δομή για την επίτευξη των στόχων και μέτρων των προηγούμενων διαστάσεων. Τονίζει τη σημαντικότητα της επένδυσης στο μέλλον, δηλαδή όχι μόνο σε παραδοσιακές ζώνες επένδυσης, αλλά και στην εσωτερική δομή της επιχείρησης -εργαζόμενοι, συστήματα, διαδικασίες-. Βασικά πεδία στόχων και μέτρων είναι τα εξής: (Μπουραντάς, 2002; Evans and Lindsay, 2008):

1. Ικανοποίηση εργαζομένων
2. Διατήρηση εργαζομένων
3. Παραγωγικότητα
4. Ανάπτυξη δεξιοτήτων
5. Βελτίωση ΤΠΕ
6. Ευθυγράμμιση συστημάτων και διαδικασιών
7. Παρακίνηση – Συστήματα αμοιβών

10.1.3 Στόχοι (Objectives)

Η έναρξη της διαδικασίας μέτρησης της απόδοσης σηματοδοτείται με τον προσδιορισμό των *αντικειμενικών στόχων*, οι οποίοι ουσιαστικά περιγράφουν τις ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν για την επίτευξη της στρατηγικής, της αποστολής και του οράματος.

Συγκεκριμένα (*Κυριαζόγλου και Πολίτου, 2005*):

1. Προδιαγράφουν τον τρόπο επίτευξης των επιχειρησιακών στρατηγικών
Καθορίζουν τις μετρικές (measures) που θα χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση της προόδου

2. Μεταφράζουν τις στρατηγικές σε μετρήσιμους επιθυμητούς στόχους (targets)

3. Υποστηρίζουν και προσδιορίζουν τις πρωτοβουλίες (initiatives) που πρέπει να αναληφθούν σε όλα τα επίπεδα για τη βελτίωση της απόδοσης.

10.1.4 Μετρικές (Measures)

Οι *μετρικές απόδοσης (performance measures)* είναι ποσοτικοί ή ποιοτικοί δείκτες μέτρησης που χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας ή/και αποτελεσματικότητας της δράσης και την αξιολόγηση και επικοινωνία της απόδοσης έναντι των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Η παρακολούθηση και αναφορά τους βοηθά στην αξιολόγηση της προόδου σχετικά με την αποτελεσματική επίτευξη της στρατηγικής και εκπλήρωσης της αποστολής του οργανισμού. Οι τύποι των μετρικών είναι οι εξής (*Κυριαζόγλου και Πολίτου, 2005*):

Δείκτες εισροών (Input measures)

Δείκτες εκροών (Output measures)

Δείκτες αποτελεσμάτων (Outcome measures)

Δείκτες απόδοσης χρονικής υστέρησης (Lagging performance indicators)

Δείκτες απόδοσης μελλοντικής κατεύθυνσης (Leading performance indicators)

Αντικειμενικές μετρικές (Objective measures)

Υποκειμενικές μετρικές (Subjective measures)

Μια καλά σχεδιασμένη BSC περιέχει τόσο καθοδηγητικά μέτρα και δείκτες (μελλοντικής κατεύθυνσης) όσο και χρονικής υστέρησης. Ενώ τα τελευταία δείχνουν *τι έχει συμβεί* (αποτελέσματα), τα καθοδηγητικά αποτελούν τους *οδηγούς απόδοσης* (*performance drivers*) και προβλέπουν *τι θα συμβεί*. Οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν τι συμβαίνει τώρα και τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον, μέσω εντοπισμού των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των μέτρων κάθε προοπτικής (*Evans and Lindsay, 2008*).

Τέλος, ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στη διαδικασία προσδιορισμού των κατάλληλων μετρικών απόδοσης, κατά την οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μεθοδολογικές προσεγγίσεις, όπως η τεχνική SMART και η Μέθοδος των Δελφών (Delphi Method) (*Bigliardi, Dormio and Galati, 2011*).

10.1.5 Δείκτες Επιθυμητής Απόδοσης (Targets)

Οι δείκτες επιθυμητής απόδοσης αντιπροσωπεύουν το συγκεκριμένο επίπεδο - επιθυμητό αποτέλεσμα (τιμή-στόχος) στο οποίο στοχεύει να φθάσει η απόδοση της επιχείρησης για κάθε μετρική που έχει επιλεγεί σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, μέσω της σύγκρισης των πραγματικών αποτελεσμάτων έναντι των προκαθορισμένων στόχων. Επιπροσθέτως, λειτουργούν ως σημεία αναφοράς που καθοδηγούν τις ενέργειες, τις αποφάσεις και τη διαχείριση των πόρων, αλλά και ως εργαλεία επικοινωνίας, παράγοντες βελτίωσης και μηχανισμοί λογοδοσίας (*Κυριαζόγλου και Πολίτου, 2005*).

Σύμφωνα με τους Κυριαζόγλου και Πολίτου (2005), η συνήθης κατανομή τους είναι:

Οικονομικά:	: 5 δείκτες
Πελάτες	: 5 δείκτες
Εσωτερικές Διαδικασίες	: 8-10 δείκτες
Καινοτομία και Μάθηση	: 5 δείκτες

10.1.6 Υπόδειγμα γρήσης balanced scorecard με τους πίνακες (objectives):

Διάσταση πελατών

Διάσταση Οικονομικών		Τιμή Δείκτη (έτη)			Στόχος (έτος)	
<u>Δείκτης Απόδοσης</u>						
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους (%)						
Μικτό Περιθώριο Κέρδους (%)						
Βιομηχανική Αποδοτικότητα (%)						
Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα (%)						
Γενική Ρευστότητα						
Ταμειακή Ρευστότητα						
	Μόγλευση					
Δανειακή Επιβάρυνση						

Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Στρατηγικός Στόχος	<u>Δείκτης Απόδοσης</u>	Τιμή Δείκτη (Ετη)			Στόχος (ετος)
Επικράτη ση στην αγορά	Μερίδιο αγοράς (%)				
	Αριθμός πελατών				
Ικανοποίη ση Πελατώ ν	Παράπονα πελατών (%)				
	Χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών				
	Διατήρηση πελατών σε σχέση με τον χρόνο (%)				
Συνεχής βελτίωση προσφερόμενω ν Υπηρεσιώ	Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήσεις νέων πελατών				
	Αποτελέσματα ποιοτικού ελέγχου				
	Μη Συμμόρφωση (%)				

Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

<u>Στρατηγικός Στόχος</u>	<u>Δείκτης Απόδοσης</u>	Τιμή Δείκτη (Ετη)			Στόχος (Ετος)
Τήρηση διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας	Ποσοστό τήρησης από εσωτερικές επιθεωρήσεις				
Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών	Αριθμός νέων προϊόντων & υπηρεσιών				
Ανάπτυξη δικτύου	Αριθμός υποκαταστημάτων				
	Αριθμός συνεργατών				
Τεχνολογική εξέλιξη	Ποσοστό δαπανών για τεχνολογική εξέλιξη				

Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης Απόδοσης	Τιμή Δείκτη (έτη)	Στόχος (έτος)
Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού	Αριθμός εκπαιδευόμενων ετησίως		
	Ωρες εκπαίδευσης		
	Κόστος εκπαίδευσης (Ευρώ)		
	Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων		
	Ποσοστό εκπαιδευόμενων στο σύνολο των εργαζομένων		
Αποτελέσματα εκπαίδευσης προσωπικού	Ποσοστό ικανοποίησης εκπαιδευόμενων		
	Απόδοση Επένδυσης της εκπαίδευσης		
Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού	Παραγωγικότητα Ανθρώπινου δυναμικού(Ευρώ/ άτομο)		
	Ποσοστό επίτευξης στόχων		
	Αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης προσωπικού		
	Ποσοστό αποχωρήσεων		

10.2 S.W.O.T Analysis

Η **SWOT Analysis** αναπτύχθηκε από τον Albert Humphrey , που επιτέλεσε καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Stanford τη δεκαετία του 1960 με 1970. Αν και πέρασε περισσότερα από 40 χρόνια από την ανάπτυξή της , θεωρείται ακόμα και σήμερα σημαντικό “εργαλείο” στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων .

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα **Δυνατά** (Strengths) και **Αδύναμα** σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις **Ευκαιρίες** (Opportunities) και τις **Απειλές** (Threats) από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Από τη μία γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά και Αδύναμα σημεία, και από την άλλη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες και οι απειλές. Η SWOT Analysis βασίζεται κυρίως σε δυο θεμελιώδη ερωτήματα: Α) που βρίσκεται επιχείρηση και Β) που θέλει να πάει. Επιπρόσθετα η SWOT, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δυο σκοπούς, (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002) από τη μία για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και από την άλλη για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης.

Αρχικά αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον (internal) της επιχείρησης.

Τα **ΔΥΝΑΤΑ** σημεία σε μια επιχείρηση μπορούν να αποτελούν:

Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.

Η υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).

Η σωστή οικονομική διαχείριση.

Η ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.

Η καλή φήμη και το brand name.

Το ότι είναι ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market).

Ότι έχει εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.

Η απάντηση στην ερώτηση, “τι είναι αυτό που κάνουμε καλά;”

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος!

Τα **ΑΔΥΝΑΤΑ** σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρησή μπορούν να είναι:

Η κακή οικονομική διαχείριση.

Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης.

Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.

Η αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.

Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.

Τα προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση, κτλ.)

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις: “τι είναι αυτό που ΔΕΝ κάνουμε καλά;”, “σε ποια σημεία υστερούμε έναντι του ανταγωνισμού;”, “τι θα πρέπει να αποφύγουμε;”

Στη συνέχεια μελετάται το Εξωτερικό Περιβάλλον (External) στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μέθοδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες).

Οι **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ** σε μια επιχείρηση μπορούν να αποτελούν:

Οι νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).

Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).

Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.

Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).

Οι νέοι τρόπου εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. amazon, e-shop, eBay, κλπ.).

Οι νέοι τρόπου δικτύωσης των νέων (blogs, κλπ.).

Οι **ΚΙΝΔΥΝΟΙ** (ή απειλές) που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.

Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.

Η αύξηση του ανταγωνισμού.

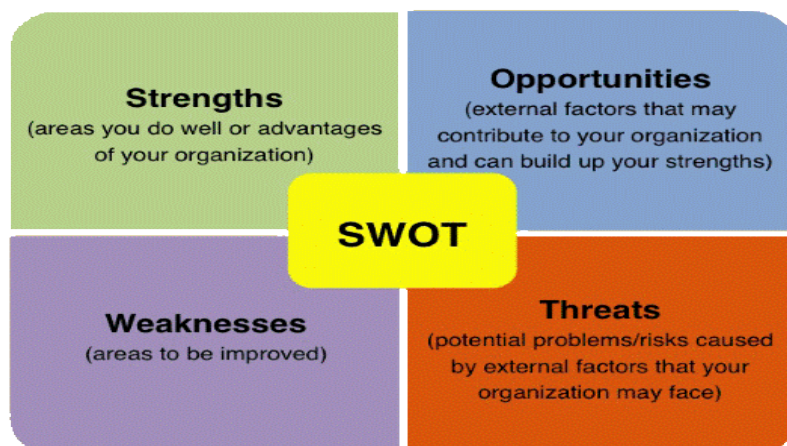
Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.

Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.

Αλλαγές στη νομοθεσία

Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες

Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες



Κεφάλαιο 11. Πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων

Η τεχνολογική πρόοδος στους τομείς της βιομηχανικής παραγωγής, των μεταφορών, των τηλεπικοινωνιών και των μικροεπεξεργαστών αλλάζει τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους ρόλους μάνατζερ και υπαλλήλων και την οργανωτική δομή. Η τεχνολογία κατέστησε περισσότερο διαθέσιμες και ευπρόσιτες τις βάσεις δεδομένων που περιέχουν πληροφορίες για τους ανθρώπινους πόρους και δημιούργησε την ανάγκη ανάπτυξης πρακτικών ΔΑΠ που ενοποιούν την τεχνολογία με τους εργαζόμενους.

Οι τεχνολογικές βελτιώσεις που σχετίζονται με υπολογιστές και προγράμματα είχαν επίσης σημαντικό αντίκτυπο στη χρήση της πληροφορικής για την διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Σημαντικοί όγκοι δεδομένων για υπαλλήλους (συμπεριλαμβανομένων μητρώων κατάρτισης, δεξιοτήτων αμοιβών και χρήσης και κόστους των πρόσθετων παροχών) μπορούν εύκολα να αποθηκευτούν σε προσωπικούς υπολογιστές και να χρησιμοποιηθούν με ειδικά, φιλικά προς τον χρήστη, προγράμματα ή πακέτα στατιστικού λογισμικού.

Το πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινων πόρων (HRIS) είναι ένα σύστημα που χρησιμοποιείται για την απόκτηση, αποθήκευση, χειρισμό, ανάλυση, ανάκτηση και διανομή πληροφοριών σχετικών με τους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας. (M.J Kavanagh & H.G Guetal 1990) Υπό το πρίσμα των μάνατζερ τα HRIS μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων, την αποφυγή αντιδικιών, την αξιολόγηση προγραμμάτων ή πολιτικών και την υποστήριξη καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων.

Η ηλεκτρονική διαχείριση ανθρώπινων πόρων αφορά την επεξεργασία και μετάδοση ψηφιακών πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στην ΔΑΠ, συμπεριλαμβανομένων κειμένου, ήχου και οπτικών εικόνων από τον ένα υπολογιστή ή ηλεκτρονική διάταξη στον άλλο.

Πρακτικές ΔΑΠ	Επιπτώσεις της ηλ-ΔΑΠ
Ανάλυση και σχεδιασμός της εργασίας	Υπάλληλοι σε γεωγραφικώς διασκορπισμένα σημεία μπορούν να εργάζονται από κοινού σε ιδεατές ομάδες χρησιμοποιώντας το internet
Προσλήψεις	Online προσφερόμενες θέσεις εργασίας
Κατάρτιση	Η online εκμάθηση προσφέρει κατάρτιση σε εργαζόμενους οπουδήποτε και οποτεδήποτε.
Επιλογή	Οι online προσομοιώσεις μπορούν να μετρήσουν την ικανότητα υποψηφίων να αντιμετωπίσουν προκλήσεις επιχειρηματικές σε πραγματικές συνθήκες
Αμοιβή και παροχές	Οι υπάλληλοι μπορούν να επανεξετάσουν τις πληροφορίες σχετικά με τις αποδοχές να αναζητήσουν συναφείς πληροφορίες και να γραφτούν σε προγράμματα παροχών

11.1 Κατηγορίες HRIS

Πολλές εφαρμογές σήμερα που βοηθούν τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού να φέρουν εις πέρας αποτελεσματικά την εργασία τους. Χρησιμοποιούνται σε αναλύσεις για την πρόσληψη, μετάθεση και αποχώρηση του προσωπικού, στην επαναχάραξη σχεδίων προώθησης και οργάνωσης της εταιρείας καθώς και στο σχεδιασμό μιας πιθανής συγχώνευσης ή εξαγοράς. Επιπλέον έχουν εφαρμογή στον σχεδιασμό της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, στην ανάλυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, στην αξιολόγηση της απόδοσης τους, στην ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, στα συστήματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών και στην υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού (Παπαλεξανδρή, 2003, Armstrong, 2006; Hussain, Z. & Prowse, P., 2004).

11.1.1 Τήρηση προσωπικών στοιχείων του προσωπικού

Η τήρηση προσωπικών αρχείων των υπαλλήλων είναι ίσως η πρώτη εφαρμογή που αναπτύχθηκε για το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς ήταν επιτακτική ανάγκη να είναι καταγεγραμμένα τα στοιχεία των υπαλλήλων μιας επιχείρησης για να γνωρίζει το τμήμα ΔΑΠ ποιους διοικεί. Ιδίως αν μια εταιρεία έχει πολλούς εργαζομένους, η ηλεκτρονική καταγραφή των δεδομένων κρίνεται απαραίτητη, αφού η αναζήτηση, η καταχώρηση, η ανανέωση και η αξιοποίηση των στοιχείων είναι πολύ ευκολότερο, σύντομο και χωρίς πιθανότητα λάθους να πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Η εφαρμογή αυτή περιλαμβάνει την αποθήκευση και επεξεργασία προσωπικών στοιχείων των υπαλλήλων όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνα, εφορία, ΑΦΜ, ΔΟΥ, στοιχεία οικογενειακής κατάστασης, στοιχεία γέννησης, επιδόματα που δικαιούται, την εκπλήρωση της στρατιωτικής θητείας, την προϋπηρεσία, τη θέση εργασίας που κατέχει στη εταιρεία τώρα, το είδος του συμβολαίου που έχει συνάψει, στοιχεία μισθοδοσίας, τα τυπικά προσόντα και τις δεξιότητες, την εκπαίδευση και κατάρτιση. Περιλαμβάνει ακόμα το ιατρικό ιστορικό, ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές λεπτομέρειες καθώς και ιστορικό για τις απουσίες (άδειες, ασθένειες, απεργίες) ή πειθαρχικές ποινές που πιθανώς έλαβε.

Ακόμα αποθηκεύονται κρατήσεις που γίνονται από δάνεια που τυχόν έχει συνάψει, σωματεία στα οποία ανήκει ή χρωστικά υπόλοιπα από άλλους λόγους.

Από τις πιο διαδεδομένες χρήσεις της τήρησης αρχείων είναι και η καταγραφή των παρουσιών/ απουσιών/ ωρών εργασίας των εργαζομένων. Τα συστήματα HRIS συνδέονται με ωρογράφους και οι υπάλληλοι που χτυπούν κάρτα κατά την προσέλευση και άφιξη τους ενημερώνουν αυτόματα το σύστημα με τις ημέρες που δούλεψαν. Έτσι, δεν χρειάζεται να γίνεται κάθε μέρα χειρόγραφα ο έλεγχος των απουσιών. Μπορούν ακόμα οι υπάλληλοι, εφόσον έχουν πρόσβαση στο σύστημα, να καταγράψουν την αιτία πιθανής αργοπορίας ή απουσίας. Ιδιαίτερα χρήσιμα στοιχεία προκύπτουν και από τις δευτερεύουσες ώρες που πραγματοποιεί ο υπάλληλος και μπορούν αυτόματα να υπολογίζονται στη μισθοδοσία οι υπερωρίες ή μόνους που πιθανώς δικαιούται. Αποτελεί εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για επίπληξη σε συνεχόμενες καθυστερήσεις ή για επιβράβευση σε συνεπείς υπαλλήλους που εργάζονται εντατικά. Εξυπηρετείται ακόμα με αυτό τον τρόπο το ευέλικτο ωράριο, βάρδιες ή συστήματα ημιαπασχόλησης που πολλές εταιρείες εφαρμόζουν. Επίσης στα HRIS καταγράφονται οι πραγματικές ώρες που εργάστηκε ο υπάλληλος στο σύστημα και μάλιστα μπορούν να φανούν ακριβώς οι εργασίες που εκτέλεσε και ο χρόνος που χρειάστηκε. *(Παπαλεξανδρή, 2003)*

11.1.2 Συστήματα αμοιβών και πρόσθετες παροχές

Είναι μία από τις πιο συνηθισμένες λειτουργίες ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και από τους λόγους που αναπτύχθηκαν τα HRIS (Ngai and Wat, 2006; 2001). Αυτοματοποιεί την διαδικασία μισθοδοσίας του προσωπικού συλλέγοντας δεδομένα από τα προσωπικά στοιχεία του υπαλλήλου, όπως προϋπηρεσία, προσόντα, επιδόματα και οικογενειακά στοιχεία, παρουσίες και ασθένειες του μήνα, ώρες εργασίας που συμπλήρωσε, κρατήσεις, τον αναλογούν φόρο, προκαταβολές και τέλος υπολογίζει αυτόματα τις αποδοχές του μήνα καθώς και το καθαρό ποσό που δικαιούται να πληρωθεί. Ανάλογα με το σύστημα πληρωμής κάθε εταιρείας, εκτυπώνεται από το σύστημα η αντίστοιχη επιταγή ή πιστώνεται ο τραπεζικός λογαριασμός του υπαλλήλου.

Το σύστημα μισθοδοσίας εξοικονομεί από την διοίκηση τεράστιο χρόνο και κόστος, καθώς ο χειρόγραφος υπολογισμός της αναλυτικής μισθοδοσίας κάθε υπαλλήλου αποτελεί όχι μόνο χρονοβόρα και επίπονη διαδικασία αλλά έχει και μεγάλη πιθανότητα πραγματοποίησης κάποιου υπολογιστικού ή μαθηματικού λάθους. Για παράδειγμα, το σύστημα μπορεί να βγάζει αυτόματα μισθοδοσία για ξεχωριστές ομάδες εργασίας που αμείβονται διαφορετικά όπως εργάτες, ανώτερα στελέχη κοκ (Kanthawongs, 2004). Η δυσκολία φυσικά αυξάνεται καθώς αυξάνεται και ο αριθμός των υπαλλήλων, ο τρόπος μισθοδοσίας (ο μισθός είναι ο βασικός ή εξαρτάται κάθε φορά από πολλούς παράγοντες) και η συχνότητα με την οποία έχουμε αλλαγές στο νομικό πλαίσιο και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Από την άλλη πλευρά η μηχανογράφηση της μισθοδοσίας εξυπηρετεί τόσο τους εργαζομένους, οι οποίοι λαμβάνουν αναλυτικά την μισθοδοσία τους και γνωρίζουν κάθε φορά πόσο και γιατί πληρώθηκαν, αλλά και εξωτερικούς φορείς της επιχείρησης όπως τους ασφαλιστικούς φορείς, τα συνταξιοδοτικά ταμεία και την εφορία, οι οποίοι εύκολα αποκτούν δεδομένα αναλυτικά και συγκεντρωτικά για τις αντίστοιχες κρατήσεις κάθε εργαζομένου.

Με το HRIS μπορεί ακόμα η επιχείρηση να αναλύσει και να βγάλει εκτυπώσεις με το μέσο εργατικό κόστος, τους μισθούς ανά θέση εργασίας, ηλικία, βαθμίδα δυσκολίας, αρχαιότητα κοκ. Έτσι, ορίζονται τα όρια μέσα στα οποία κινούνται οι μισθοί, υπολογίζεται ο μέσος όρος και εντοπίζονται ποιοι υποαμοιβόνται ή υπεραμοιβόνται. Παρέχονται ακόμα πολύτιμες πληροφορίες στη διοίκηση για να προβλέψει μελλοντικά κόστη μισθοδοσίας με βάση πιθανές αυξήσεις, προαγωγές, και επίπεδα αμοιβών και βοηθάει έτσι στην χάραξη πολιτικών αμοιβής.

Μια διαδεδομένη εφαρμογή για πληρωμή με βάση της απόδοση είναι οι πωλήσεις με προμήθεια. Τα σύγχρονα τερματικά σε σημεία πώλησης (που χρησιμοποιούνται ως ταμειακές μηχανές) είναι στην ουσία δικτυακοί υπολογιστές, χάρη στους οποίους καταγράφονται πληροφορίες όπως οι πωλήσεις ανά ώρα και πωλητή.

Αρκετοί οργανισμοί προσπαθούν να συνδέσουν τις πληρωμές με την απόδοση. Είναι φανερό ότι για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή ενός συστήματος κατανομής κερδών ή ενός συστήματος αμοιβών ως κίνητρα είναι απαραίτητη η χρήση ενός ευπροσάρμοστου αυτοματοποιημένου συστήματος, βάση των υπαρχόντων προσόντων και κλιμάκων αξιολόγησης . (Παπαλεξανδρή, 2003).

11.1.3 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Από τα σημαντικότερα εργαλεία στον σχεδιασμό και προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι το συγκεκριμένο module και εξυπηρετεί περισσότερο στρατηγικούς σκοπούς (Kanthawongs,2004). Επιτρέπει στο τμήμα ΔΑΠ να μελετά και να ελέγχει τις αλλαγές σε αριθμό και στην δομή των ομάδων στην επιχείρηση καθώς και τις μετακινήσεις μέσα και έξω από αυτές τις ομάδες. Ελέγχονται επομένως οι ροές ανθρώπινου δυναμικού και ο κύκλος ανανέωσης του προσωπικού από προσλήψεις, εσωτερικές μετακινήσεις, μετατάξεις, προαγωγές, παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις καθώς και η δομή του προσωπικού.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει ως σκοπό να καθορίσει τις ανάγκες της επιχείρησης σε κάθε χρονική στιγμή και την ωθεί να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες. Πριν αναγνωρίσει τις ανάγκες της σε προσωπικό, είναι σημαντικό να καταγράψει στο σύστημα τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης, όπου οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις κάθε θέσης όχι μόνο περιγράφονται αναλυτικά αλλά και ανανεώνονται κάθε φορά που υπάρχει αλλαγή. Τα HRIS βοηθούν εδώ στην παρακολούθηση των θέσεων και στην ταξινόμηση και κατηγοριοποίηση με διάφορα κριτήρια. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να αναζητήσει όλες τις θέσεις που επιβλέπονται από έναν συγκεκριμένο manager (Παπαλεξανδρή, 2003).

Βέβαια, η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη, δεδομένου ότι οι ανάγκες μιας

«ζωντανής» επιχείρησης αλλάζουν συνεχώς και δεδομένου ότι αναπτύσσονται σήμερα ευέλικτοι τρόποι εργασίας που καθιστούν το έργο ακόμα δυσκολότερο. Για παράδειγμα, το τμήμα ΔΑΠ διοικεί άτομα που είναι με σύμβαση έργου, αναθέτει έργα σε εξωτερικούς συνεργάτες, εργαζόμενους με ημιαπασχόληση κτλ. Ακόμα η διαδικασία αυτή είναι διαδραστική με την έννοια ότι κάθε αλλαγή σε μια μονάδα του συστήματος προκαλεί αναστάτωση και αλλαγή στο σύστημα, αλλά και αλλαγή στο σύστημα σηματοδοτεί αλλαγές στους εργαζόμενους (Armstrong, 2006).

Με τα HRIS φαίνεται εύκολα η δομή του εργατικού δυναμικού και μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε ομάδες ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα την εκπαίδευση, τη θέση εργασίας κοκ. Αυτό αποτελεί ισχυρό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, επειδή έχει τις αναλογίες που

ισχύουν στην επιχείρηση και μπορούν να προγραμματίσουν με βάση τους στόχους την ανάπτυξη του υπάρχοντος προσωπικού και να δοθούν κατευθύνσεις για μελλοντικές προσλήψεις. Από την άλλη πλευρά, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δεν αφορά μόνο τις δυνάμεις της προσφοράς και ζήτησης μέσα στην επιχείρηση, αλλά και έξω από αυτή. Και εδώ το σύστημα HRIS μπορεί (κυρίως μέσω web εφαρμογών) να βοηθήσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίσει, παρακολουθήσει και διαχειριστεί την τάση στην αγορά, την προσφορά εργασίας, τις πρακτικές άλλων εταιριών, ανώτερα στελέχη που μετακινούνται και θα μπορούσαν να στρατολογηθούν στην εταιρεία, νέα στην εργατική νομοθεσία και στον κλάδο κοκ.

11.1.4 Επιλογή προσωπικού

Η παρουσία HRIS σε έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην ανεύρεση προσωπικού τόσο έξω από τον οργανισμό όσο και μέσα σε αυτόν. Ο εντοπισμός των υποψηφίων και η σχετική αλληλογραφία για την συνέντευξη και τις αποφάσεις περί προσλήψεων αποτελούν πρόσθετες λειτουργίες. Σημαντική λειτουργία είναι ακόμα οι αναφορές για την προέλευση των υποψηφίων, επειδή αποτελεί εργαλείο ελέγχου της αποτελεσματικότητας και του κόστους της στρατολόγησης για τη διοίκηση. Η αρχειοθέτηση των αιτήσεων των υποψηφίων ακόμα και αν δεν επιλεγούν τελικά είναι εξίσου σημαντική διαδικασία, γιατί μπορεί να φανεί χρήσιμη στο μέλλον και να εξοικονομηθεί τότε χρόνος και ενέργειες. Συχνά, η διαδικασία της στρατολόγησης συνδέεται και με το internet, όπου τα τελευταία χρόνια αποτελεί βασικό εργαλείο για την ανεύρεση θέσεων εργασίας και υποψηφίων (*Galanaki, 2002; Panayotopoulou et al, 2007*). Η κοινοποίηση θέσεων εργασίας αποτελεί την πιο συνήθη ενδοδικτυακή εφαρμογή ΔΑΠ. Κάποια modules του HRIS ελέγχουν την εσωτερική κοινοποίηση των θέσεων εργασίας και τη διαδικασία αιτήσεων των υποψηφίων, βοηθούν στην σύνταξη και προκήρυξη των θέσεων και στη συνέχεια συνδυάζουν τα προσόντα των υποψηφίων που εργάζονται ήδη στον οργανισμό με τις επαγγελματικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Η διαδικασία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε μεγάλους οργανισμούς με πολλά υποκαταστήματα σε πολλά σημεία ή και διαφορετικές χώρες (*Παπαλεξανδρή, 2003*).

Τα HRIS βοηθούν και στην επιλογή του προσωπικού, όπως στη διαχείριση και βαθμολόγηση των τεστ ικανοτήτων, στα τεστ απόδοσης, ή στα προσόντα του υποψηφίου. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας τύπος προσαρμοζόμενης εξέτασης και το περιεχόμενο των ερωτήσεων ποικίλει ανάλογα με τις απαιτήσεις του υποψηφίου και της θέσης. Η υποστηριζόμενη από υπολογιστή συνέντευξη μπορεί να συμβάλει σε ένα μοντέλο συνέντευξης με τον υποψήφιο σε άμεσο επίπεδο χωρίς τη φυσική ανθρώπινη παρουσία και βασίζεται σε ερωτήσεις για το παρελθόν, την εκπαίδευση, τα προσόντα τα ενδιαφέροντα και τις γενικές γνώσεις του υποψηφίου. Στην ουσία με αυτή τη διαδικασία αποκλείονται οι λιγότερο κατάλληλοι και γίνεται η προσωπική συνέντευξη με λιγότερα άτομα. Βέβαια, η τελική επιλογή γίνεται από ανθρώπινη παρέμβαση.

11.1.5 Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών και επαγγελματικής σταδιοδρομίας

Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επιμορφώνει το προσωπικό της με σεμινάρια και άλλου είδους εκπαιδευτικές δραστηριότητες και πολλές εφαρμόζουν συστήματα δια βίου εκπαίδευσης. Τα HRIS μπορούν εδώ να βοηθήσουν για να εντοπίσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες, να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης επιλέγοντας τους εργαζόμενους που θα εκπαιδευτούν, το αντικείμενο, τους εκπαιδευτές τις μεθόδους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Αφού πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση (ενδοεπιχειρησιακή ή εξωεπιχειρησιακά) αξιολογείται και καταγράφονται στο σύστημα τα αποτελέσματά της. Ακόμα, τηρείται αρχείο με τα σεμινάρια που έχει παρακολουθήσει κάθε υπάλληλος ώστε να αξιοποιηθούν στο μέλλον οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απέκτησαν.

Οι Η/Υ χρησιμοποιούνται επίσης στον σχεδιασμό επαγγελματικής σταδιοδρομίας και στελεχιακής διαδοχής. Αυτό περιλαμβάνει βήματα όπως η σε βάθος αυτοαξιολόγηση ικανοτήτων, προσωπικών προτιμήσεων και αξιών και η διερεύνηση ενός φάσματος εναλλακτικών θέσεων εργασίας και επαγγελματικών προοπτικών, ανάλογα με τις ιδιαίτερες δυνατότητες και προτιμήσεις του καθενός. Οι Η/Υ έχουν την ικανότητα να χειρίζονται και να βαθμολογούν μια σειρά τυποποιημένων τεστ ικανοτήτων και ευρετηρίων ενδιαφερόντων και μπορούν άμεσα να συσχετίσουν τα αποτελέσματα αυτά με τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα των θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Ακόμη, δίνουν τη δυνατότητα σε καθέναν από τους εργαζομένους να μπει στη διαδικασία της αξιολόγησης και διερεύνησης, όποια στιγμή αυτός θέλει, με όποιο ρυθμό θέλει και με απόλυτη εχεμύθεια. (Παπαλεξανδρή, 2003).

11.1.6 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και competency management

Η καλύτερη διαχείριση και αποδοτικότερη αξιοποίηση των ικανοτήτων (“*competency management*”) των εργαζομένων ενός οργανισμού μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, καθώς αυτές είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και η εμφάνισή τους είναι ενδογενείς σε κάθε οργανισμό. (Draganidis et al, 2006)

Τα HRIS προσπαθούν να αυτοματοποιήσουν τον εντοπισμό, κατηγοριοποίηση, διαβάθμιση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού ώστε να μεγιστοποιήσουν το αποτέλεσμα. Με βάση το «νοητικό κεφάλαιο» που διαθέτουν αναπτύσσουν το μοντέλο ικανοτήτων που τους ταιριάζει και χαράζουν την στρατηγική των ανθρωπίνων πόρων και τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες. Για την αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων γίνεται καταγραφή και αξιολόγηση των προσόντων που χρειάζεται για να πάρει κάποιος την θέση, δημιουργώντας έτσι και το προφίλ της θέσης. Με βάση το προφίλ αυτό μπορεί να γίνει αυτόματα η επιλογή των εργαζομένων, να καθοριστούν οι αποδοχές τους και να οριστεί ένα σχέδιο για την μελλοντική ανέλιξη των ατόμων. Για παράδειγμα, μια θέση απαιτεί κάποιες θεμελιώδεις ικανότητες του ατόμου, όπως

οργανωσιακή κουλτούρα και αξίες, λειτουργικές ικανότητες όπως ικανότητα επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων και τεχνικές δεξιότητες όπως γνώσεις για εργασιακά θέματα, γνώση Η/Υ κ.οκ. Παράλληλα η εταιρεία φροντίζει για τη διαχείριση της γνώσης και του πώς αυτή θα διαχυθεί μέσα στην επιχείρηση ώστε να αποτελέσει πραγματικά περιουσιακό της στοιχείο και να αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα οι ανθρώπινοι πόροι. Ιδιαίτερα, οι οργανισμοί, των οποίων η δραστηριότητα εμπεριέχει τις έννοιες των ομάδων και των έργων, έχουν ιδιαίτερο όφελος από την μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των ομάδων. (Παπαλεξανδρή, 2003)

11.1.7 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι η διαδικασία εκτίμησης της απόδοσης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Η διαδικασία είναι υποκειμενική και σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να αντικατασταθεί ο ανθρώπινος παράγοντας, Μπορεί όμως να καθοδηγήσει τον αξιολογητή να εστιάσει στις πιο σημαντικές πτυχές της απόδοσης. Τα HRIS περιέχουν βαθμολογικές κλίμακες για μερικά από τα σημαντικότερα προσόντα και ικανότητες σε κάθε περιοχή εργασιακής δραστηριότητας και βοηθούν στη γρήγορη και αντικειμενική διεξαγωγή της αξιολόγησης. Φυσικά, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης ορίζονται κάθε φορά και τα κριτήρια αξιολόγησης. Μπορούν ακόμα να κάνουν συγκρίσεις στην αξιολόγηση μιας

σειράς εργαζομένων ή μιας ομάδας εργασίας σε διαχρονική βάση για τον ίδιο εργαζόμενο και σε συγκριτική βάση με άλλους υπαλλήλους. Έτσι, πολλές φορές αναδεικνύονται άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες και υψηλή απόδοση ή εντοπίζονται άτομα που προκαλούν προβλήματα στην ομάδα και έχουν ιδιαίτερα χαμηλή απόδοση. Τα HRIS τηρούν αρχείο με όλες τις αξιολογήσεις, τη συνέντευξη αξιολόγησης και σχόλια του επιθεωρητή, του εργαζομένου, των συναδέλφων του, πελατών, προμηθευτών ή και του ιδίου και μπορεί εύκολα να έχει κάποιος πρόσβαση ανά πάσα στιγμή. Μπορεί να καταγράφονται ακόμα γεγονότα που συνέβησαν στη διάρκεια του έτους και αφορούν την καλή ή κακή απόδοση του εργαζομένου, ώστε να διευκολύνεται η διαδικασία της αξιολόγησης στο τέλος.

Στη διαδικασία αυτή συμβαίνουν συχνά σφάλματα λόγω της υποκειμενικής κρίσης του αξιολογητή, όπως αυτά της επιείκειας, αυστηρότητας, τάσης προς το κέντρο, γενίκευση της κρίσης, προβλήματα ορισμού των προτύπων αξιολόγησης, προσωπικές προκαταλήψεις κτλ. Τα λάθη συμβαίνουν τόσο κατά την συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης όσο και κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης. Τα HRIS βοηθούν να εντοπιστούν τέτοια λάθη και να αναζητηθούν οι αιτίες που τα προκαλούν, ώστε να μην επαναληφθούν.

11.1.8 Υγιεινή και ασφάλεια

Η υγιεινή και ασφάλεια είναι από τα πιο σημαντικά ζητήματα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται μεγάλες προσπάθειες για την τήρηση των κανόνων ασφαλείας και τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας. Το module αυτό είναι χρήσιμο κυρίως σε βιομηχανίες και εργοστάσια με υψηλό βαθμό επικινδυνότητας όπως και σε εργαζομένους που εκτίθενται σε επικίνδυνα χημικά ή λειτουργούν σε επικίνδυνες συνθήκες.

Ένα HRIS σύστημα κρατάει αρχεία επαγγελματικών νόσων και ατυχημάτων, βγάζει αναφορές για τη Διεύθυνση Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας και εντοπίζει επικίνδυνα υλικά. Ακόμα καταγράφονται τα σεμινάρια που γίνονται σχετικά με τους κανόνες ασφαλείας και ποιος εργαζόμενος τα έχει παρακολουθήσει, τυπώνουν και μοιράζουν έγγραφα για την ενημέρωση των εργαζομένων και χειρίζονται τα θέματα σχετικά με τις αξιώσεις των εργαζομένων για αποζημίωση. (Παπαλεξανδρή, 2003)

11.1.9 Knowledge-based Systems και έξυπνα συστήματα

Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα δύσκολο ή πολύπλοκο πρόβλημα, συνήθως αναζητάει τη βοήθεια κάποιου ειδικού. Οι τελευταίοι, έχοντας γνώσεις και δεξιότητες εντοπίζουν το πρόβλημα, ορίζουν πιθανές λύσεις, προβλέπουν κόστη, τις πιθανότητες επιτυχίας ή αποτυχίας για κάθε εναλλακτική πρόταση και προτείνουν συγκεκριμένο πλάνο δράσης. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (Knowledge-based Systems) είναι προγράμματα υπολογιστή τα οποία εφαρμόζουν κανόνες εξαγωγής συμπεράσματος επάνω στα δεδομένα που διαθέτουν προκειμένου να αντιγράψουν τη συλλογιστική ενός ανθρώπου-ειδικού. Η χρήση της τεχνολογίας σε αυτές τις περιπτώσεις μειώνει το κόστος για επίλυση προβλημάτων απεξαρτοποιώντας την επιχείρηση από την ανάγκη των «ειδικών συμβούλων», εξοικονομεί χρόνο, διευκολύνει την αναπαραγωγή του προβλήματος και την αυτόματη καταγραφή τεκμηριωμένης λύσης με αιτίες, πιθανότητες, βήματα και προτάσεις. Επίσης λαμβάνει υπόψη όλες τις παραμέτρους και λεπτομέρειες που ένας άνθρωπος μπορεί να παραβλέψει για υποκειμενικούς λόγους. Η γνώση παραμένει στην επιχείρηση ακόμα και αν ένας «ειδικός» αποχωρήσει και υπάρχει συγκεκριμένη και ίδια πολιτική αντιμετώπισης των καταστάσεων. Βέβαια, χρησιμοποιούνται μόνο για δομημένα προβλήματα και στερούνται της δημιουργικότητας, φαντασίας και προσαρμοστικότητας που μπορεί να έχει ο ανθρώπινος νους. Επίσης, τα συστήματα αυτά πρέπει να ανανεώνονται συνεχώς με δεδομένα γιατί τα γεγονότα αλλάζουν τόσο γρήγορα που μια λύση που θα δοθεί με δεδομένα ενός έτους πριν, μπορεί να μην έχει πλέον καν εφαρμογή (Martinsons, 1995). Υποσυστήματα των συστημάτων διαχείρισης γνώσης είναι τα έξυπνα συστήματα και τα συστήματα στήριξης αποφάσεων, τα οποία στηρίζουν συνήθως την στρατηγική καινοτομίας και λειτουργούν σε επιχειρήσεις με πελατοκεντρική φιλοσοφία (Broderick and Boudreau, 1992).

11.2 Παράδειγμα εμπορικού συστήματος HRIS της SingularLogic, e-manpower.

Το e-MANPOWER αποτελεί ένα σύγχρονο πρόγραμμα μισθοδοσίας και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδανικό για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει :

- Διαχείριση Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας
- Διαχείριση Εργαζομένων
- Διαχείριση Μισθοδοσίας Προσωπικού
- Υπολογισμό αναδρομικών
- Διαχείριση Κέντρων Κόστους

Η εμπειρία της SingularLogic στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και την υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων Μισθοδοσίας το καθιστά ένα σύστημα που το χρησιμοποιούν παρά πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Το σύστημα διαχειρίζεται Συλλογικές Συμβάσεις εργασίας, οι οποίες ενημερώνονται μέσω Internet, με link μέσα από την εφαρμογή.

Διαθέτει αυτοματοποιημένες διαδικασίες υπολογισμών και καταχωρήσεων, έτσι ώστε να προφυλάσσει από χειριστικά λάθη και συγχρόνως να προσφέρει ταχύτητα στην καθημερινή λειτουργία.

Παρέχει ολοκληρωμένη κάλυψη των τυποποιημένων αναγκών μισθοδοσίας της επιχείρησης που το χρησιμοποιεί και απόλυτη συμβατότητα με την τρέχουσα νομοθεσία.

Παρακολουθεί απεριόριστο αριθμό εταιριών, εργαζομένων, υποκαταστημάτων και μισθοδοτικών περιόδων.

Μέσα από τη διαχείριση οργανωτικής δομής της επιχείρησης προσφέρει μαζική διαχείριση της μισθοδοσίας πολλών εταιριών/ υποκαταστημάτων.

Καλύπτει οποιαδήποτε εργασιακή σχέση ή σύστημα αμοιβής (ημερομίσθιοι, μισθωτοί, ωρομίσθιοι, με σύμβαση ορισμένου ή αορίστου χρόνου, εποχιακοί ή μερικώς απασχολούμενοι κ.λπ.).

Ανεπτυγμένο σε περιβάλλον Windows, χρησιμοποιεί ως βάση δεδομένων την Microsoft SQL Server (MS-SQL)

11.2.1 Χαρακτηριστικά e-Manpower

Διαχείριση Συμβάσεων Εργασίας

- Διαχειρίζεται Συλλογικές Συμβάσεις εργασίας, οι οποίες ενημερώνονται μέσω Internet, με link μέσα από την εφαρμογή.
- Διαχειρίζεται εταιρικές συμβάσεις, πλέον των προσφερομένων, με γρήγορη και εύκολη παραμετροποίηση από τον χρήστη της εφαρμογής.
- Παρακολουθεί τον εργαζόμενο μέσω πολλαπλών συμβάσεων εργασίας, με δυνατότητα ενημέρωσης του εργαζόμενου με την ευνοϊκότερη σύμβαση.
- Διαθέτει διαδικασίες συσχετισμού και σύγκρισης των Συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

The screenshot displays the Singular e-Manpower web application in a Microsoft Internet Explorer browser. The address bar shows the URL sm-fract@frameset.htm. The page title is "Κλάδοι - Συμβάσεις".

Κλάδοι - Συμβάσεις

Κριτήρια Αναζήτησης

Περιγραφή Κλάδου: *

Προβολή Κλάδων που δεν έχουν ήδη μεταφερθεί
 Προβολή και Κλάδων που έχουν ήδη μεταφερθεί

Μεταφορά Κομμάτι

1/173 Μεταφορά από Διαδίκτυο

Κωδικός	Περιγραφή	Είδος Σύμβασης	Έτος	Αρ. Πράξης Κατάθεσης	Ημέρα Κατάθεσης
1	ΕΘΝΙΚΗ ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΓΣΣΕ	2005	16	28/05/2004
10	ΣΥΜΒΑΣΗ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑΣ, ΑΜΥΛΟΥ, ΑΜΥΛΟΣΑΙΤΑΡΟΥ κλπ.	Κλαδική	2005	31	28/08/2004
104	ΣΦΑΓΗ ΣΩΩΝ, ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ, ΚΟΝΙΣΕΡΒΟΠΟΙΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜ.	Κλαδική	2005	80	30/07/2004
105	ΚΟΝΙΣΕΡΒΟΠΟΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΙΨΑΣΤΩΝ ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΗΤΕΣ	Κλαδική	2005	37	30/08/2004
107	ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΩΝ ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΗΤΕΣ	Κλαδική	2004	26	28/09/2004

Συμβάσεις

Κωδικός	Περιγραφή	Ημέρα Ισχύος	Τύπος Ειδικότητας
001	ΥΠΑΝΗΛΟΙ	1/9/2005	Μηνιαία Ποσά
001	ΥΠΑΝΗΛΟΙ	1/1/2005	Μηνιαία Ποσά
002	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟΙ	1/1/2005	Ημερήσια Ποσά
002	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟΙ	1/9/2005	Ημερήσια Ποσά

© Η καταχώρηση ολοκληρώθηκε επιτυχώς. Trusted sites

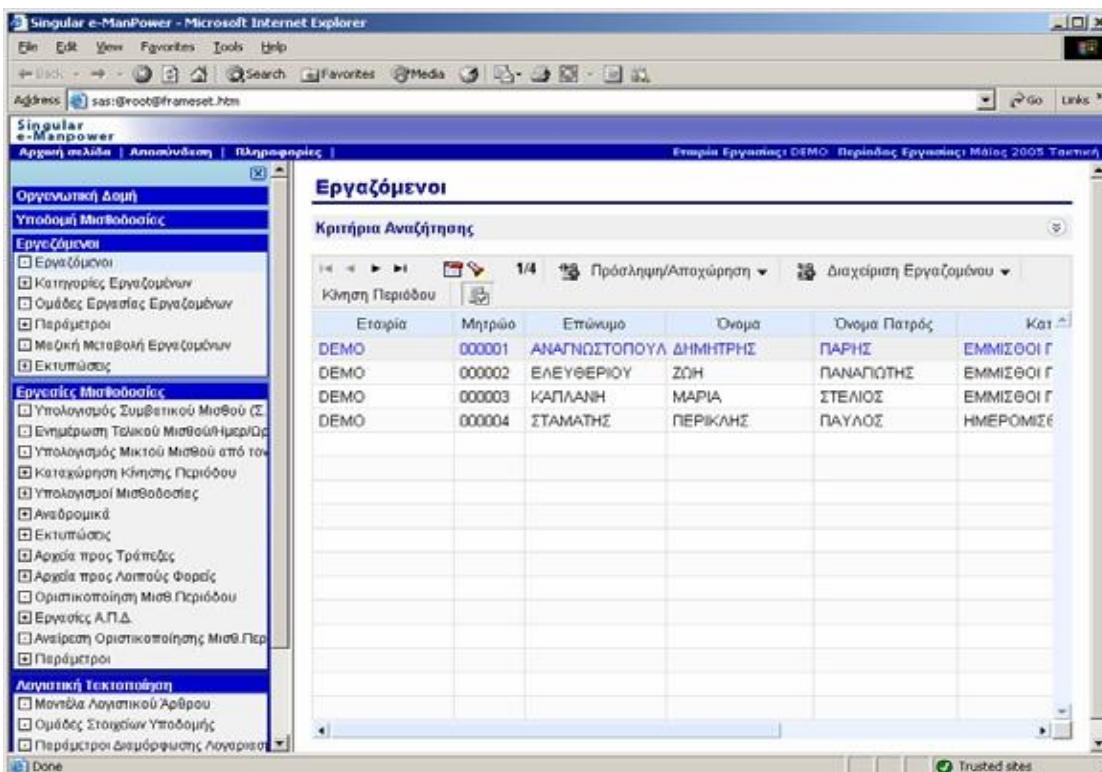
Διαχείριση Προσωπικού

- Διαθέτει πλήρη καρτέλα στοιχείων εργαζόμενου, με επιπλέον αναλυτικά στοιχεία παρακολούθησης ατομικών στοιχείων του
- (προϋπηρεσία, οικογενειακή κατάσταση, επαγγελματική κατάρτιση).
- Διατηρεί ιστορικότητα των μισθολογικών στοιχείων των εργαζόμενων.
- Περιλαμβάνει αυτοματοποιημένες διαδικασίες διαχείρισης της μισθοδοσίας, όπως «Πρόσληψη Εργαζόμενου», «Καταγγελία Σύμβασης », «Καταγγελία Σύμβασης Λόγω Συνταξιοδότησης », «Οικειοθελούς αποχώρησης» .
- Παρακολουθεί μετακινήσεις του εργαζόμενου από εταιρία σε εταιρία και την διαδικασία επαναπρόσληψης του, χωρίς επιπλέον καταχωρήσεις στοιχείων.
- Εκτυπώνει όλα τα έντυπα του ΟΑΕΔ και της Επιθεώρησης εργασίας.
- Διαθέτει ελέγχους υπολοίπου των δικαιούμενων ημερών αδειάς, ασθενείας κλπ, με προειδοποίηση του χρήστη για τυχόν υπέρβασή του υπολοίπου του εργαζόμενου.

Διαχείριση Μισθοδοσίας Προσωπικού

Διαθέτει διαχείριση :

- Αποδοχών
- Ασφαλιστικών Ταμείων
- Λοιπών Υποχρεώσεων (πχ. Ιδ. Ασφάλιση, Σωματεία)
- Οικειοθελών Παροχών
- Προσωπικού
- Χρηματικών Διευκολύνσεων και Προκαταβολών Προσωπικού Εξόδων
- Δανείων Προσωπικού



- Διαθέτει προκαθορισμένους κανόνες υπολογισμού μισθοδοτικών στοιχείων και δυνατότητα ορισμού νέων.
- Προσφέρει δυνατότητα προσαρμογής των μισθοδοτικών υπολογισμών σε τυχόν αλλαγές του νομοθετικού πλαισίου και στις εταιρικές πολιτικές αμοιβών.
- Προσφέρει αυτόματο υπολογισμό Δώρου Χριστουγέννων και Πάσχα, Επιδόματος Αδείας και μηνών για Αποζημίωση Απόλυσης, για κάθε εργασιακή σχέση.
- Διαθέτει απεριόριστες δυνατότητες παραμετροποίησης για περιπτώσεις που απαιτείται απόλυτη προσαρμογή, σε σύνθετες και εξειδικευμένες ανάγκες υπολογισμού μισθοδοσίας.
- Διαθέτει πλήρη κάλυψη του υπολογισμού των αναδρομικών.

Διαχείριση Κέντρων Κόστους

Η εφαρμογή δίνει την δυνατότητα επιμερισμού της μισθοδοσίας των εργαζομένων σε Κέντρα Κόστους. Τα κέντρα κόστους μπορεί να είναι είτε φυσικοί χώροι της επιχείρησης είτε νοητοί χώροι. Η επιχείρηση μπορεί να παρακολουθεί το μισθοδοτικό κόστος ανά Κέντρο Κόστους / Εργαζόμενο ή συνολικό κόστος Κέντρου Κόστους.

Reporting

- Παρέχει πλήθος εκτυπώσεων για όλες τις εργασίες της εφαρμογής.
- Διαθέτει δυνατότητα μαζικής εντολής εκτυπώσεων για όλες τις εταιρίες.

Ηλεκτρονική Υποβολή ΑΠΔ- Ταμείων

- Ενημερώνει αυτόματα την Α.Π.Δ. και διασφαλίζει την ορθή αποστολή της, διενεργώντας όλους τους γνωστούς ελέγχους ορθότητας του αρχείου πριν την αποστολή του.
- Αποστολή στοιχείων με ηλεκτρονική μορφή σε ασφαλιστικούς οργανισμούς (TEAX, TEAYET κλπ).

Λογιστική Τακτοποίηση

- Διαθέτει δυνατότητα διαμόρφωσης πολλών μοντέλων Λογιστικών άρθρων για κάθε είδος μισθοδοσίας (Τακτικής
- μισθοδοσίας, Αποζημίωσης Απόλυσης κλπ).
- Ορισμός «Σκελετών» λογιστικών άρθρων κοινά για όλες τις εταιρίες της εφαρμογής. Εύκολη και γρήγορη

παραμετρική δήλωση όλων των λογαριασμών.

- Δυνατότητα αποθήκευσης των υπολογισμένων λογιστικών άρθρων ανά εταιρία.
- Δυνατότητα εξαγωγής του λογιστικού άρθρου σε αρχείο για σύνδεση με άλλες εφαρμογές.

Πηγή : portal.singularlogic.eu

Κεφάλαιο 12. Tesla case study, S.W.O.T – Balanced Scorecard

Γενικές πληροφορίες για την Tesla.

Η Tesla είναι αμερικανική πολυεθνική εταιρεία, η οποία ειδικεύεται στη σχεδίαση και παραγωγή αμιγώς **ηλεκτρικών αυτοκινήτων και αποθηκών ενέργειας**.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2003. Πήρε το όνομά της από τον ηλεκτρολόγο μηχανικό και φυσικό Νικόλα Τέσλα. Ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας, **Έλον Μασκ**, έχει πει ότι οραματίζεται την Tesla ως μια τεχνολογική εταιρεία και ανεξάρτητη αυτοκινητοβιομηχανία, που στοχεύει να προσφέρει ηλεκτρικά αυτοκίνητα σε προσιτές τιμές για τον μέσο καταναλωτή.

Η Tesla απέσπασε για πρώτη φορά την προσοχή του κοινού με την παραγωγή του Tesla Roadster, του πρώτου πλήρως ηλεκτρικού σπορ αυτοκινήτου με το Model S να ακολουθεί. Συγκεκριμένα το Model S ήταν **το πρώτο σε πωλήσεις plug-in ηλεκτρικό αυτοκίνητο παγκοσμίως** τις χρονιές 2015 και 2016.

Το Tesla Roadster, το πρώτο όχημα της εταιρείας, ήταν και το πρώτο αυτοκίνητο παραγωγής που χρησιμοποιούσε **μπαταρία λιθίου** και το πρώτο ηλεκτρικό αυτοκίνητο παραγωγής με **εμβέλεια μεγαλύτερη από 320 χλμ ανά φόρτιση**. Μεταξύ 2008 και Μαρτίου 2012, η Tesla πούλησε περισσότερα από 2.250 Roadsters σε 31 χώρες. Η Tesla σταμάτησε να δέχεται παραγγελίες για το Roadster στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών τον Αύγουστο του 2011.

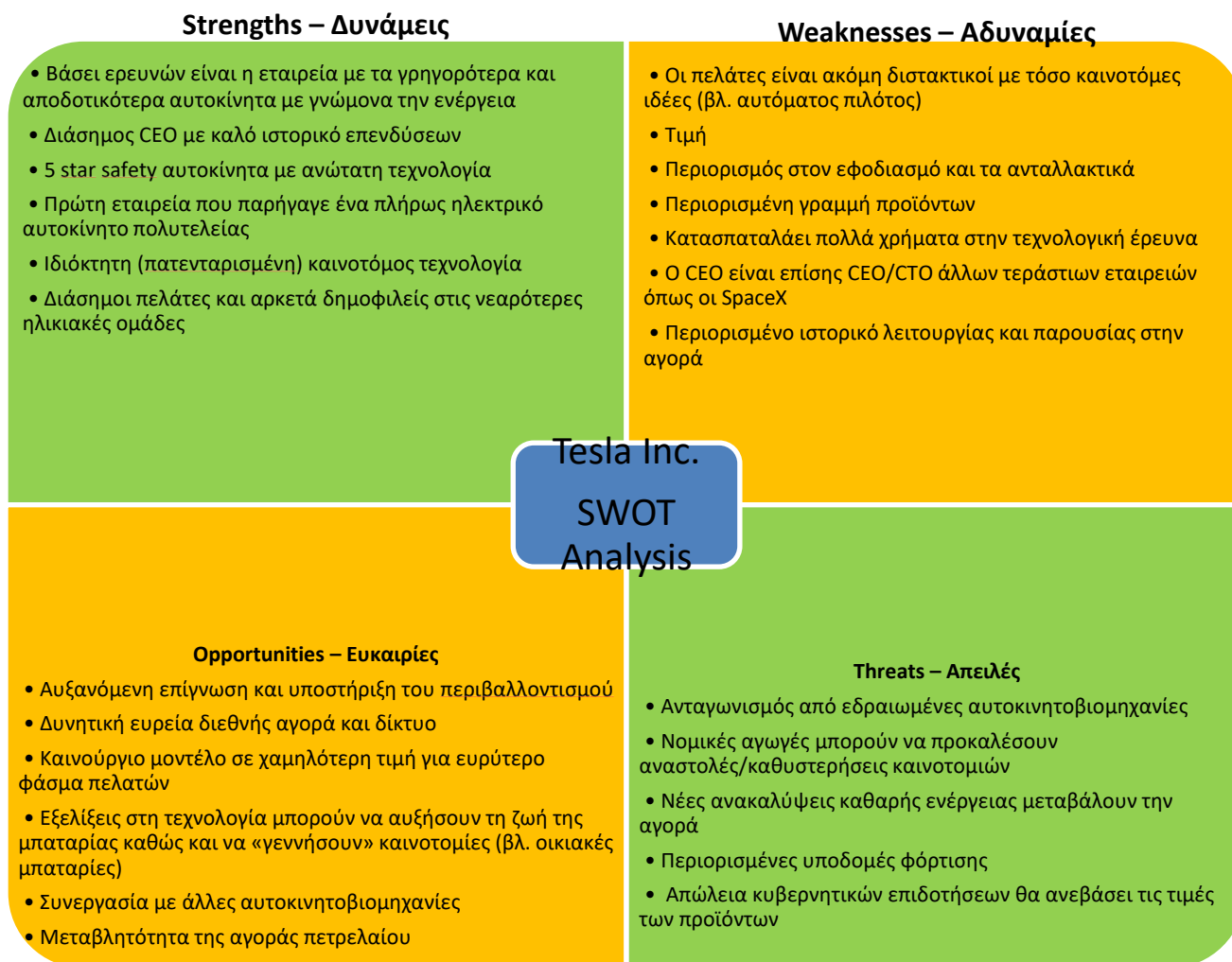
Τον Δεκέμβριο του 2012, η Tesla προσέλαβε **σχεδόν 3.000 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης**. Μέχρι τον Δεκέμβριο του 2015, αυτός ο αριθμός αυξήθηκε σε **13.058 εργαζόμενους**.

Η Tesla παρουσίασε το Tesla Model S, ένα πλήρως ηλεκτροκίνητο σεντάν στις 26 Μαρτίου του 2009 και ξεκίνησε τις παραδόσεις τον Ιουνίου του 2012.

Οι πρώτες παραδόσεις του Model X ξεκίνησαν τον Σεπτέμβριο του 2015. Οι παγκόσμιες πωλήσεις του Model S ξεπέρασαν τον στόχο των 100.000 αυτοκινήτων τον Δεκέμβριο του 2015, τρεισήμισι χρόνια μετά την έναρξη των πωλήσεων του. Το Model 3, το πρώτο μοντέλο της εταιρείας που στοχεύει σε μαζικό κοινό, παρουσιάστηκε στο κοινό τον Μάρτιο του 2016. Μια εβδομάδα μετά την παρουσίαση του, **οι παγκόσμιες προπαραγγελίες ξεπέρασαν τα 325.000 αυτοκίνητα**, αντιπροσωπεύοντας εν δυνάμει πωλήσεις **άνω των 14 δις δολαρίων**.

Χρονική περίοδος	Σημαντικές εξελίξεις για την TESLA
2003 Ιούλιος	Ο Martin Eberhard και ο Marc Tarpenning ιδρύουν τη Tesla. Ο M. Eberhard αναλαμβάνει ως CEO.
2004 - 2005	Ο Elon Musk οδηγεί τον \$7.5 εκ. Α' γύρο χρηματοδότησης της εταιρείας και γίνεται πρόεδρος της συμβάλλοντας στο σχεδιασμό των αυτοκινήτων καθώς και στη στρατηγική marketing. Στο Β' γύρο εισάγει \$13 εκ. στην εταιρεία κατά την ανάπτυξη του Tesla Roadster.
2005 Ιούλιος	Η Tesla υπογράφει συμβόλαιο παραγωγής με την Lotus για την κατασκευή αυτοκινήτων τα οποία αργότερα θα γίνοντουσαν το Tesla Roadster.
2006 Μάιος	Ο E. Musk μαζί με Τεχνολογικούς Εταίρους μαζεύουν \$40 εκ. στον Γ' γύρο χρηματοδότησης της εταιρείας.
2007 Νοέμβριος	Ο Ze'ev Dori γίνεται CEO και πρόεδρος της εταιρείας
2008 Μάρτιος - Ιούνιος	Ξεκινάει η παραγωγή του Roadster και ανακοινώνεται η κατασκευή του Model S.
2008 Οκτώβριος	Ο E. Musk αντικαθιστά τον Drogi ως CEO. Στην χειρότερη χρονιά της ζωής του, όπως είχε δηλώσει λόγω του διαζυγίου του, εισάγει \$70 εκ. από την περιουσία του στην Tesla.
2008 Νοέμβριος	Η Tesla μαζεύει \$40 σε γύρο χρηματοδότησης χρέους και διαφεύγει τη χρεοκοπία.
2009 Ιούνιος	Η Tesla παίρνει δάνειο \$465 εκ. από το Υπουργείο Ενέργειας των ΗΠΑ το οποίο και ξεπληρώνει το Μάιο του 2013.
2010 Οκτώβριος	Η μετοχή της κυμαίνεται στα \$17 (IPO). Εγκαινιάζει το Tesla Factory στην Καλιφόρνια.
2012	Παρουσιάζει το τύπου SUV Model X και ξεκινάει επισήμως την πώληση του Model S.
2013 Ιούνιος	Η εταιρεία ανακοινώνει ως στόχο της να κατασκευάσει σταθμούς αλλαγής μπαταριών σε κάθε ήδη υπάρχον σταθμό φόρτισης (Tesla Stations)
2014 Μάρτιος	Το New Jersey απαγορεύει τις πωλήσεις Tesla στην πολιτεία του μόλις ανακαλύπτει ότι το μοντέλο πωλήσεων της εταιρείας παραβίασε κανόνες περί πώλησης μέσω μεσάζοντα.
2015 Μάρτιος	Ο κυβερνήτης του New Jersey υπογράφει νόμο που αντιστρέφει την υπάρχουσα απαγόρευση και τα Tesla συνεχίζουν να πωλούνται στην πολιτεία.
2015 Απρίλιος	Η εταιρεία ανακοινώνει το Tesla Powerwall – μία σειρά μπαταριών υψηλής χωρητικότητας για οικιακή αποθήκευση ενέργειας
2015 Σεπτέμβριος	Αρχίζουν επισήμως οι διανομές του Model X.
2015 Οκτώβριος	Η Tesla παρουσιάζει τη λειτουργία αυτόματου πιλότου για το Model S. Το λογισμικό αυτό-βελτιώνεται με τη χρήση.
2016 Απρίλιος	Παρουσιάζει το Model 3 το οποίο με πιο προσιτή τιμή στις 24,500 λίρες και 345 km/φόρτιση ξεπερνά τις 375.000 προπαραγγελίες.
2017 Φεβρουάριος - Ιούνιος	Το περιοδικό Consumer Reports κατατάσσει τη Tesla ως τη κορυφαία αμερικάνικη μάρκα αυτοκινήτων και 8 ^η παγκοσμίως. Στη συνέχεια καταφέρνει να μπει στη λίστα Fortune 500 ως μια από τις πιο κερδοφόρες αμερικάνικες εταιρείες.
2018	Η τιμή της μετοχής της από τα \$17 το 2010 σήμερα κυμαίνεται στα \$270. Τα έσοδα της εταιρείας για το 2017 υπολογίζονται στα \$11.7 δις.

12.1 Tesla Inc. SWOT Analysis



12.1.1 Το Όραμα της Tesla και του CEO της.

Τα τελευταία χρόνια πολλοί οραματιστές είχαν ιδέες για την βελτίωση της ζωής μας και κάποιοι από αυτούς μεγαλεπήβολα σχέδια για να τα καταφέρουν. Λίγοι όμως έχουν φτάσει τόσο μακριά όσο ο Elon Musk με τις καινοτομίες και επενδύσεις του στην πράσινη ενέργεια.






Αυτοκίνητα, σπίτια και ηλεκτρικές συσκευές φιλικά προς το περιβάλλον, σε προσιτές τιμές για τη μάζα και πάντα με βάση την ηλεκτρική ενέργεια.

Το όραμα του αποτελείται από ηλεκτρικά αυτοκίνητα με αυτόματο πιλότο, πόλεις με σχεδόν αόρατα φωτοβολταϊκά σε κάθε σκεπή και σύστημα αποθήκευσης ενέργειας σε κάθε σπίτι.

Η εταιρεία του, Tesla, καλπάζει και στην παραγωγή ανανεώσιμης ενέργειας αφού αυτή την στιγμή χτίζεται νέο εργοστάσιο ηλεκτρικών αυτοκινήτων στην έρημο της Νεβάδα προϋπολογισμού 5 δισεκατομμυρίων. Παράλληλα αγοράζοντας την SolarCity μια εταιρεία με έτοιμο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και εγκαταστάσεις μπαίνει για τα καλά στην αγορά της ηλιακής ενέργειας.

Το στοίχημα τώρα είναι να καταφέρει να συνδέσει όλα τα κομμάτια του puzzle για να πραγματοποιήσει το όραμα του, μα και παράλληλα να κρατήσει βιώσιμη την νέα του εταιρεία.

12.2 Balanced Scorecard Tesla

		Χρηματο-οικονομικά		
		% Καθαρά κέρδη/Πωλήσεις Γενική		
		Ρευστότητα		
		Προϋπολογισμένο κόστος /πραγματικό κόστος		
		% μεριδίου αγοράς		
Πελάτες	% ικανοποίησης πελατών		# νέων προϊόντων ή τεχνολογιών	Εκπαίδευση Ανάπτυξη
	# εθελοντικών αποχωρήσεων /έτος		# εκπαιδευτικών ωρών/αριθμ ό εργαζομένων	
	υπηρεσιών		# Παλαιότητα εξοπλισμού/σύνολο	
	# όγκος πωλήσεων /κατηγορία προϊόντων		# Προϋπολογισμένες εργαζώρες/ πραγματικές	
	% (πωλήσεις τρέχουσας- προηγούμενης)/πω λήσεις προηγούμενης			
		# παραδωτέων παραγγελιών /σύνολο παραγγελιών		
		# εσωτερικών συσκέψεων		
		# Αποτελέσματα /ώρεςεργασίας		
		# ημέρες καθυστέρησης σε προγραμματισμένες ενέργειες		
		Εσωτερικές Διαδικασίες		

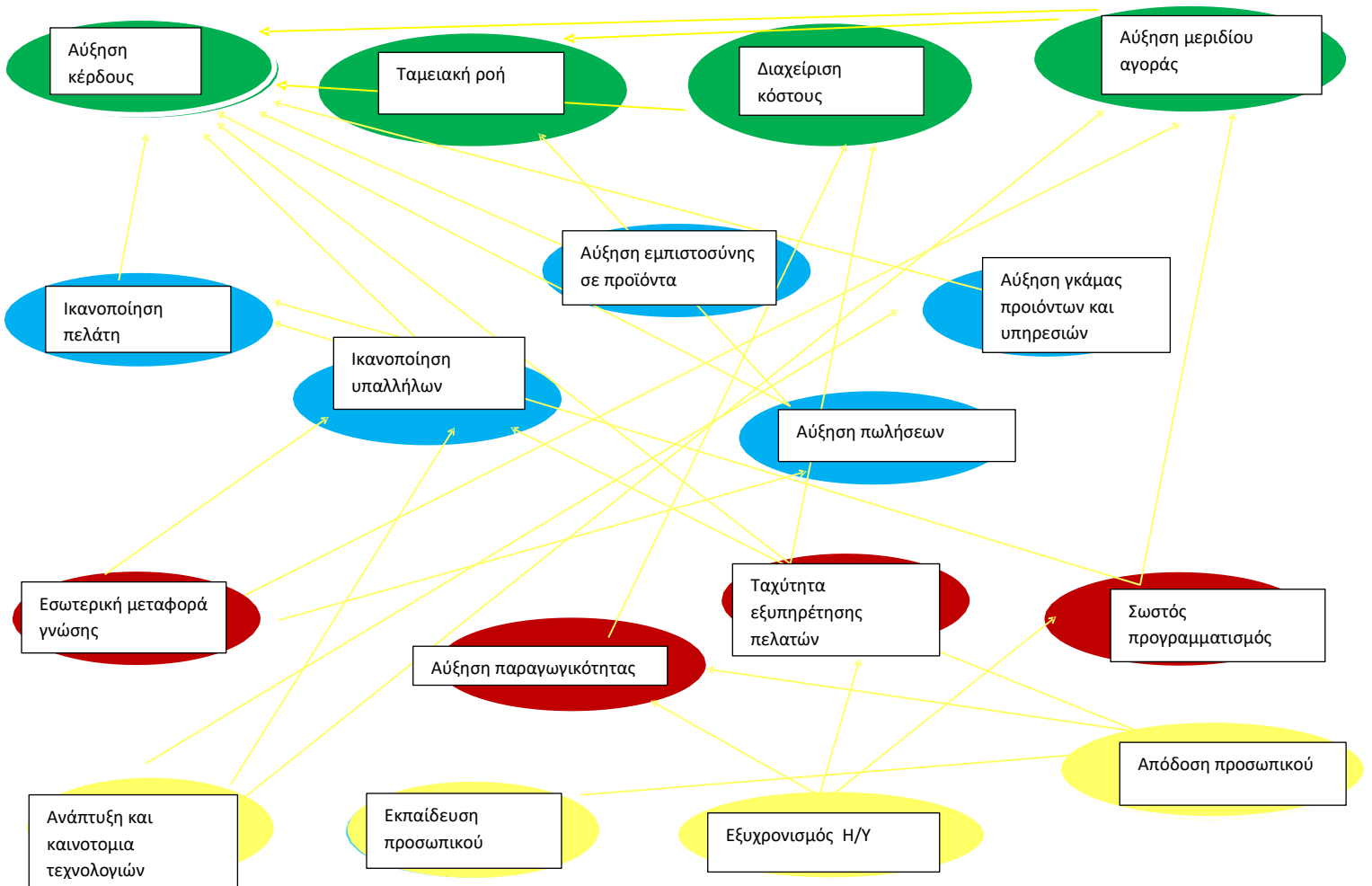
12.3 Στρατηγικός χάρτης Tesla.

Πράσινο χρώμα: χρηματοοικονομικά

Γαλάζιο χρώμα: πελάτες

Κόκκινο χρώμα: εσωτερικές διαδικασίες

Κίτρινο χρώμα: εκπαίδευση ανάπτυξη



12.4 Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη.

12.4.1 Πτυχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Ανάπτυξη και καινοτομία τεχνολογιών	Συνδέσεις - Αύξηση Μεριδίου Αγοράς
	(Χρηματοοικονομικά)
	Αύξηση γκάμας προϊόντων / υπηρεσιών
	(Πελάτες)
Εκπαίδευση Προσωπικού	Απόδοση Προσωπικού
	(Εκπαίδευση-Ανάπτυξη)
	Ικανοποίηση Προσωπικού
	(Εσωτερικές Διαδικασίες)
Εκσυγχρονισμός εξοπλισμού Η/Υ	Αύξηση Παραγωγικότητας
	(Εσωτερικές Διαδικασίες)
	Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών
	(Εσωτερικές Διαδικασίες)
	Σωστός προγραμματισμός
	(Εσωτερικές Διαδικασίες)
	(Εσωτερικές Διαδικασίες)
Απόδοση Προσωπικού	Αύξηση Παραγωγικότητας
	(Εσωτερικές Διαδικασίες)
	Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών
	(Εσωτερικές Διαδικασίες)

12.4.2 Πτυχή εσωτερικών διαδικασιών

	ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ
Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών	Ικανοποίηση Πελατών
	(Εσωτερικές Διαδικασίες)
	Αύξηση Κέρδους
	(Χρηματο-οικονομικά)
	Διαχείριση Κόστους
	(Χρηματο-οικονομικά)
Εσωτερική μεταφορά γνώσης & πληροφοριών	Αύξηση Πωλήσεων
	(Πελάτες)
	Ικανοποίηση Πελατών
	(Πελάτες)
	Αύξηση Μεριδίου Αγοράς
	(Χρηματο-οικονομικά)
Αύξηση παραγωγικότητας	Διαχείριση κόστους (χρηματοοικονομικά)
Σωστός προγραμματισμός	Διαχείριση κόστους (χρηματοοικονομικά)
	Ικανοποίηση πελατών (πελάτες)

12.4.3 Πτυχή Πελατών

	ΣΥΝΔΕΣΣΕΙΣ
Ικανοποίηση Πελατών	Αύξηση Κέρδους
	(Χρηματο-οικονομικά)
Ικανοποίηση Προσωπικού	Αύξηση Κέρδους
	(Χρηματο-οικονομικά)
	Ικανοποίηση Πελατών
	(Εσωτερικές Διαδικασίες)
Αύξηση γκάμας προϊόντων / υπηρεσιών	Αύξηση Μεριδίου Αγοράς
	(Χρηματο-οικονομικά)
Αύξηση εμπιστοσύνης σε προϊόντα / υπηρεσίες	Αύξηση Κέρδους
	(Χρηματο-οικονομικά)
Αύξηση Πωλήσεων	Αύξηση Κέρδους
	(Χρηματο-οικονομικά)
	Ταμειακές Ροές
	(Χρηματο-οικονομικά)

12.4.4 Πτυχή χρηματο-οικονομικών

Συνδέσεις	
Διαχείριση Κόστους	Αύξηση Κέρδους
	(Χρηματο-οικονομικά)
Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	Αύξηση Κέρδους
	(Χρηματο-οικονομικά)
	Ταμειακές Ροές
	(Χρηματο-οικονομικά)

12.5 Μέτρα και Δράσεις για την επίτευξη του Στρατηγικού Στόχου

12.5.1 ΠΤΥΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Αντικειμενικός Σκοπός	Μέτρο (Δείκτες)	Στρατηγικός Στόχος	Δράση
Ανάπτυξη και καινοτομία τεχνολογιών	# νέων προϊόντων ή τεχνολογιών	Ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών	Επιστημονική τεχνολογική έρευνα
Εκπαίδευση Προσωπικού	# εκπαιδευτικών ωρών/ αριθμό εργαζομένων	Ανάπτυξη Δεξιοτήτων προσωπικού	Πρόγραμμα εκπαίδευσης ενδοτμηματικά
Εξυγchronισμός εξοπλισμού Ηλεκτρονικών συστημάτων	# Παλαιότητα εξοπλισμού/σύνολο εξοπλισμού	Ταχύτερη και αποδοτικότερη εργασία	Ανάπτυξη τεχνητής νοημοσύνης Η/Υ
Απόδοση Προσωπικού	# Προϋπολογισμένες εργατόρες/ πραγματικές	Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων	Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και bonuses παραγωγικότητας

12.5.2 Πτυχή εσωτερικών διαδικασιών

Αντικειμενικοί Σκοποί	Δείκτες	Στόχος	Δράση
Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών	# παραδωτέων παραγγελιών / σύνολο παραγγελιών	Βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών	Συνεχής παρακολούθηση και ενημέρωση παραγγελιών
Εσωτερική μεταφορά πληροφοριών	# εσωτερικών συσκέψεων	Αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ τμημάτων	Χρήση ενδοεπικοινωνίας και ERP για εσωτερική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων αλλά και διεργασιών
Αύξηση Παραγωγικότητας	# Αποτελέσματα /ώρες εργασίας	Βελτίωση παραγωγικότητας εργαζομένων	Ευέλικτο ωράριο και πριμ
Σωστός προγραμματισμός	# ημέρες καθυστέρησης σε προγραμματισμένες ενέργειες	Εκτέλεση εργασιών στον προκαθορισμένο χρόνο	Οργανόγραμμα και συχνή ενημέρωση λογισμικών

12.5.3 ΠΤΥΧΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Αντικειμενικοί Σκοποί	Δείκτες	Στόχος	Δράση
Ικανοποίηση Πελατών	% ικανοποίησης πελατών	Αύξηση ικανοποίησης και εμπιστοσύνης πελατών	Τήρηση προδιαγραφών ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών
Ικανοποίηση Προσωπικού	# εθελοντικών αποχωρήσεων / έτος	Η απόλυτη ικανοποίηση του προσωπικού	Συνέντευξη εργαζομένων με θέμα την ικανοποίηση του και προτάσεις αυτών προς βελτίωση
Αύξηση γκάμας προϊόντων / υπηρεσιών	# πωλήσεων νέων προϊόντων / υπηρεσιών	Παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών	Εύρεση καινοτόμων προϊόντων . Έρευνα αγοράς
Εμπιστοσύνη σε προϊόντα / υπηρεσίες	# όγκος πωλήσεων / κατηγορία προϊόντων	Αύξηση εμπιστοσύνης πελατών	Πιστοποίηση και Δέσμευση μακροχρόνιας εγγύησης προϊόντων
Αύξηση Πωλήσεων	% (πωλήσεις τρέχουσας - προηγούμενης)/πωλήσεις προηγούμενης	Αύξηση πωλήσεων τμήματος προϊόντων	Βελτίωση της στρατηγικής πωλήσεων

12.5.4 ΠΤΥΧΗ ΧΡΗΜΑΤΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Αντικειμενικοί Σκοποί	Δείκτες	Στόχος	Δράση 1	Δράση 2
Αύξηση καθαρού περιθωρίου κέρδους	% Καθαρά κέρδη/ Πωλήσεις	Αύξηση περιθωρίου κέρδους	Αύξηση Πωλήσεων (6 μην.)	Μείωση λειτουργικών εξόδων
Ταμειακές Ροές	γενική ρευστότητα	Καλύψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων με το κυκλοφορούν ενεργητικό	Συμφωνία με πελάτες για γρήγορη πληρωμή υποχρεώσεων (6 μην.)	Έλεγχος παραγγελιών ως προς τις πληρωμές προμηθευτών και τις απαιτήσεις των πελατών
Διαχείριση Κόστους	Προϋπολογισμένο κόστος / πραγματικό κόστος	Μείωση κόστους χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα	Αξιολόγηση προσφορών προμηθευτών και έρευνα αγοράς (3 μην.)	Συμφέρουσες συμφωνίες με συνεργάτες και προμηθευτές
Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	% μεριδίου αγοράς	Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	Συνεργασίες με νέους προμηθευτές (6 μην.)	Χρηματοπιστοληπτική

Βιβλιογραφία ελληνική

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ - Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Management*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα. **Μπουραντάς, Δ.**, **Βάθης, Α.**, **Παπακωνσταντίνου, Χ.** & **Ρεκλείτης, Π.** (2012). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. ΙΤΥΕ-Διόφαντος, Αθήνα.

Νεοφύτου, Μ. (2010). *Ανταγωνιστικό περιβάλλον και συγκριτική ανάλυση ικανοποίησης πελατών: εφαρμογή στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας*. Μεταπτυχιακή διατριβή. Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.

Παπαλεξανδρή, Ν. (2001). *Δημόσιες σχέσεις: Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα.

Ιορδάνογλου Δημήτρα, Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη, σημειώσεις μαθήματος, (2008)

Μπουραντάς Δημήτριος, (2005), *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

Μπουραντάς Δημήτριος και Μάντες Γεώργιος, (1991), *Το management των πωλήσεων*, Αθήνα: Οδυσσέας

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ*. Κριτική.

Κώστας Τερζίδης, Κ. Τ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α.-Μ. (2007). *Οργάνωση & Διοίκηση / Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili, Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία- Μαίρη Τζωρτζάκη.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Αξιοποίηση Προσωπικού*. Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μανατζμεντ ΕΠΕ.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*, Ιδιωτική Έκδοση 6.

Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Αθήνα: Οργανισμός εκδόσεως διδακτικών βιβλίων.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ- Θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

- Μπουραντάς, Δ.** (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ.** (1997). *Διοίκηση Προσωπικού*. Θεσσαλονίκη: Αφ. Κυριακίδη.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ.** (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Ανίκουλα.
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ.** (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rossili.
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α.** (2002). *Οργάνωση και διοίκηση*. 2ή έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Rossili.
- Χυτήρης, Λ. Σ.** (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. Σ.** (2006). *Μανατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π.**, (2008). *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Προπομπός
- Ιωάννης Κυριαζόγλου, Δέσποινα Πολίτου**, 2005, *Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς*
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης** 2003 και 2016
- Κεφής** 2005, *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*, κριτική
- Παπαδάκης Βασίλης**, 2002, *Στρατηγική των επιχειρήσεων*
- Polychronioug P.** 2008, *Human Resources Management Theory and Practice*
- Πετρίδου Ευγενία**, 2011, *Διοίκηση Μάνατζμεντ*, μια εισαγωγική προσέγγιση
- Μουζά - Λαζαρίδη, Άννα – Μαρία**, 2006, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*
- Κατσάλης Αντώνης & Τσώκος Δημήτρης** 2009, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*
- Draganidis et al** 2006, *Competency based management: a review of systems and approaches*.
- Ξένος Διονύσιος**, 2003, *Εισαγωγή στη διοίκηση του προϋπολογισμού των επιχειρήσεων*.
- Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιστημονική επιμέλεια*
ΣΤ.ΠΑΤΣΙΚΑΣ, Γ.ΑΣΠΡΙΔΗΣ, 2009

Βιβλιογραφία Ξενόγλωσση

Carrig, *''Reshaping Human Resources for the next century''* 1998

J.Wiscombe, *'' Your Wonderful Terrible HR Life, '' Workforce, June 2001*

M.J Kavanagh, H.G Guetal and S.I Tannen- Baum, *HRIS: Development and Application* 1990

Breaugh, *recruitment* 2013

R.S Schuler and S.E Jackson *'' Linking competitive strategies with Human Resources Management Practises''* 1987

T.T. Baldwin, C. Danielson, and W. Wiggernhorn, *''The evolution of learning strategies in Organizations: From employee development to Business Redefination''* *Academy of Management Executive* σ 11-48 **J.J. Martocchio and T.T Baldwin** *'' The evolution of strategic organizational training ''*, in *research in personnel and Human Resource Management* 1997

A.P Carneville, *'' America and the New Economy ''* *Training and Development Journal* 1990

J.M Rosow and R. Zager, *Training: The Competitive Edge* 1988

D.Senge, *'' The Learning Organization Made Plain and Simple ''* *Training and Development Journal* 1991

Goldstein and P. Gilliam, *''Training Management Executive''* 1996

Armstrong M. (1992). *Human Resource Management Strategy and Action*, London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human resource management practice*, 10th

Ulrich, D 1997. *Human resources Champions*. Boston MA: Harvard business school press

Ulrich, D ,Losey M, Lake 1997. *Tomorrows HR management*. New York : Wiley

Simmons, D. B. (1985). *The nature of the Organizational Grapevine*. *Supervisory Management*, November 1985, 39-42.

James R Evans,William M. Lindsay ,2011, *Managing for Quality and Performance Excellence*

James G. Goodale 1982, *The Fine Art of Interviewing*

Davis K, & Werther W 1996, *Human Resources Personnel*

Kaplan & Norton, *Using the balanced scorecard as a strategic management system* 1996

Torrington, D, Hall, L (1989), "How personnel managers come to terms with the computer",*Personnel Review, Vol. 18 No.6, pp.26-31.*

The Art of Japanese Management, February, 1982 by **Richard Tanner Pascale,Anthony G Athos.**

Ouchi, W. G. (1981). Theory Z.

Framework for Human Resource Management, A, 5th Edition **Gary Dessler,2009**

The evaluation of quality of organizational communications: a quantitative model, **Armando Calabrese,** 2004

A Conceptual Framework and Belief-Function Approach to Assessing Overall Information Quality, **Mathew Bovee** 2003.

Strategies for Managing IS/IT Personnel, **Conrad, M. A., & Ashworth, S. D. (1986)**

Conrad, M. A., & Ashworth, S. D. (1986). Recruiting source effectiveness.

Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations (Kent Series in Human Resource Management, **Wayne F. Cascio** 1991

The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in organizations, **Fleishman, E. Mumford, (1988).**

Wright P, and Wexley, 'How to choose the kind of job analysis you really need' 1985

Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology, 70(1), 29-43.*

Hargie, D Dickson,D.Tourish, *communication in management,1999*

Strategic employee communications, **Paul Argenti, 1998**

Nobble C. A., Bozionelos N. (2001). The utilisation of "sophisticated" selection techniques: Results from a case study in a large organization, *Selection and development review, Vol 17, No 5, pp 12-14.*

Competency-Based Recruitment and Selection, **Robert Wood & Tim Payne, 1998**

*Human Resource Selection,***Robert Gatewood & Hubert S.Field, 1998**

Ramon Aldag & Arthur Brief 1979, *Task Design and Employee Motivation (Management Applications Series)*

Διαδικτυακός τόπος : portal.singularlogic.eu