



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ-ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση του Ο.Τ.Ε.



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΩΝ
ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ
ΣΥΡΜΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ



Επιβλέπουσα : ΒΛΑΜΗ ΑΙΜΙΛΙΑ

Πάτρα, Μάρτιος 2010

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι εργαζόμενοι σε κάθε υπηρεσία έχουν πάψει προ πολλού να είναι τα άβουλα γρανάζια σε μία ψυχρή μηχανή. Είναι άνθρωποι που εντάσσονται στην παραγωγική διαδικασία με όνειρα, ελπίδες και προσδοκίες. Προσδοκίες τόσο σε επίπεδο απολαβών, όσο και σε επίπεδο επικοινωνίας, διαπροσωπικών σχέσεων, αλλά και σταδιοδρομίας. Οι προσδοκίες αυτές άλλοτε υλοποιούνται και έτσι περνάμε στο στάδιο της ικανοποίησης του εργαζόμενου και άλλοτε όχι. Από την άλλη και η διοίκηση οφείλει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του οργανισμού και της εκάστοτε επιχείρησης, χωρίς να υποτιμάται βέβαια ο ανθρώπινος παράγοντας. Αυτό το μείγμα των δύο διαφορετικών πόλων έρχεται να διαχειριστεί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Οι διοικήσεις προσπαθούν πλέον να δείξουν ένα ανθρώπινο πρόσωπο με στοχευόμενο παραγωγικό χαρακτήρα. Κάθε οργανισμός οφείλει να μελετά εκείνους τους παράγοντες που θα βελτιστοποιήσουν την παραγωγικότητα του προσωπικού της. Με λίγα λόγια οφείλει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, να δώσει κίνητρα παραγωγικότητας και να εμφυσήσει στον εργαζόμενο την πρόκληση και το αίσθημα δημιουργίας. Σημαντικό ρόλο παίζει βέβαια και η αμοιβή καθώς και η αναγνώριση του ταλέντου και του παραγόμενου αποτελέσματος. Η παρούσα εργασία, αφού θα βασιστεί στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, θα μελετήσει την επιχείρηση του ΟΤΕ, ενός μεγάλου και σύγχρονου οργανισμού, η περίπτωση του οποίου είναι ενδεικτική των τάσεων που ακολουθούνται σήμερα. Μέσα από τη μελέτη περίπτωσης θα επιβεβαιωθούν εάν ισχύουν όλα όσα μελετήθηκαν στην βιβλιογραφία ή εάν η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει κάνει ένα παραπάνω βήμα, το οποίο δεν έχει αποτυπωθεί ακόμα σε αυτή.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε αρχικώς να ευχαριστήσουμε την καθηγήτριά μας και επιβλέπουσα κα Βλαμή Αιμιλία, διότι μας στήριξε και μας έδωσε όλα εκείνα τα εφόδια που θα ήταν απαραίτητα για να ολοκληρώσουμε το παρόν πόνημα. Οι υποδείξεις της, οι τοποθετήσεις της και η συνεχής ενθάρρυνσή της μας έδωσαν δύναμη να ξεπεράσουμε τα όποια προβλήματα συναντήσαμε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της. Ταυτόχρονα θα θέλαμε να εκφράσουμε μέσα από τα βάθη της καρδιάς μας την υποχρέωση που νιώθουμε απέναντι στους γονείς μας, αφού δίχως την αμέριστη συμπαράστασή τους δεν θα βρισκόμασταν σήμερα στην ευχάριστη θέση να ολοκληρώνουμε τη διπλωματική μας εργασία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ	9
1ο Κεφάλαιο – Βασικές έννοιες διοίκησης	10
1.1 Ορισμοί.....	10
1.2 Εργασία	10
1.3 Έργο	11
1.4 Παραγωγικότητα	11
1.5 Επιχείρηση.....	12
1.6 Ο ρόλος.....	13
1.7 Η εξουσία	13
1.8 Η ισχύς	13
1.9 Οργανωσιακό περιβάλλον.....	14
1.10 Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	15
1.11 Από τη διοίκηση επιχειρήσεων στη ΔΑΠ	20
1.12 Ιστορική αναδρομή.....	22
1.13 Οι θεωρίες	25
1.13.1 Ο Frederic Winston Taylor	25
1.13.2 Ο Henry Fayol.....	26
1.13.3 Ο Henry Ford	27
1.13.4 Ο Elton Mayo.....	28
2ο Κεφάλαιο – Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	29
2.1 Η ηγεσία	29
2.2 Θεωρίες ηγεσίας.....	31
2.2.1 Η θεωρία X & Y του Mc Gregor	31
2.2.2 Η θεωρία Schein	32
2.3 Η υποκίνηση.....	33
2.3.1 Η θεωρία του Maslow.....	34
2.3.2 Η Θεωρία των Τριών Αναγκών ή Ανθρώπινων Κινήτρων του D. McClelland	
37	
2.4 Η επικοινωνία.....	38
2.4.1 Σκοπός και προβλήματα της επικοινωνίας	39

2.5	Προσέλκυση και επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	42
2.6	Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	45
2.7	Αξιολόγηση προσωπικού	46
2.8	Υγιεινή & Ασφάλεια	50
3ο	Κεφάλαιο – Μελέτη περιπτώσεως	52
3.1	Η εταιρεία.....	52
3.2	Το ιστορικό.....	52
3.3	Οι χώρες δραστηριοποίησης και το προσωπικό.....	54
3.4	Η πρόσληψη προσωπικού στην επιχείρηση του Ο.Τ.Ε.....	56
3.5	Η τοποθέτηση των προϊσταμένων.....	57
3.6	Η αξιολόγηση προσωπικού στον Ο.Τ.Ε.....	58
3.7	Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων στον Ο.Τ.Ε.	64
3.8	Η εφαρμογή του Νόμου στον Ο.Τ.Ε.	66
3.9	Η επικοινωνία.....	71
3.10	Συμπεράσματα	72
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	74
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα θέλει τον εργαζόμενο να αποτελεί τον βασικό μοχλό ανάπτυξης μίας επιχείρησης, αφού αυτός είναι που επωμίζεται το βάρος της παραγωγής και ταυτόχρονα να αποτελεί το πρώτο θύμα σε περιπτώσεις κρίσεων και κακών οικονομικών συγκυριών. Είναι μία πολύτιμη, αλλά αναλώσιμη παραγωγική οντότητα που βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της διοίκησης. Γι αυτό το λόγο έχει αναπτυχθεί επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων (ΔΑΠ), προκειμένου να φέρει σε επαφή εργαζόμενους και διοίκηση.

Είναι κατανοητό λοιπόν η αξία του εργαζόμενου ποτέ δεν ήταν πιο σημαντική από ότι σήμερα. Η συγκεκριμένη εργασία βασίζεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία για να αναδείξει τις σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και να παρουσιάσει τη όλη πορεία της μέχρι σήμερα. Η παρούσα διπλωματική εργασία βασίζεται σε στοιχεία τα οποία συλλέχθηκαν από βιβλιογραφία και έρευνες δημοσιευμένες στον παγκόσμιο Ιστό προκειμένου να αντληθούν όσο το δυνατόν πιο σύγχρονες πληροφορίες, γεγονός που θα μας επιτρέψει να διαμορφώσουμε μία όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον συγκεκριμένο επιστημονικό κλάδο.

Σύμφωνα με την άποψη των συντακτριών, η ανοδική πορεία μίας επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αναγνώριση και την αξιοποίηση του ταλέντου και των δεξιοτήτων του προσωπικού μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα της δημιουργικής διαχείρισης του. Παλιότερα ο κλάδος της ΔΑΠ ίσως δεν τύγχανε της πρέπουσας σημασίας, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας δεν ήταν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος μίας επιχείρησης. Πλέον το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η καρδιά μιας επιχείρησης, η οποία λαμβάνει ιδιαίτερης προσοχής από την ηγεσία και ταυτόχρονα διαχειρίζεται σημαντικά ποσά προκειμένου να επενδυθούν προς όφελος των υπαλλήλων.

Η δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων σημαίνει ενδιαφέρον από τη μεριά της επιχείρησης και ταυτόχρονα ισοδυναμεί με μία μορφή επένδυσης. Η επένδυση μόνο στους φυσικούς πόρους, και όχι στο ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μυωπική κατάσταση, αφού η προσοχή εστιάζεται στο κοντινό μέλλον και όχι στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Το να κοιτάζει μία διοίκηση μόνο το προϊόν της και τον τρόπο παραγωγής του δεν είναι δυνατόν να

επιτύχει. Η υπεροχή έναντι του αντιπάλου θα έρθει μέσα από τη στροφή στον ανθρώπινο παράγοντα. Το προϊόν μπορεί να απαρχαιωθεί, να εξαντληθεί, να αντιγραφεί και εν τέλει να χάσει ένα μεγάλο μέρος της αξίας του, ενώ το εργατικό δυναμικό μίας επιχείρησης μόνο αξία μπορεί να πάρει μέσα από το πέρασμα του χρόνου σε μία επιχείρηση. Ο χρόνος λειτουργεί αποδοτικά στη σχέση εργαζόμενου-επιχείρησης, καθώς ο εργαζόμενος αποκτά εμπειρία και δένεται με μία επιχείρηση. Αυτό το δέσιμο λειτουργεί αποδοτικά για μία επιχείρηση, καθώς δεν μπαίνει στη διαδικασία συνεχούς εκπαίδευσης προσωπικού. Η εναλλαγή προσωπικού σημαίνει αυτομάτως απώλεια για μία επιχείρηση, ανεξαρτήτως των ατόμων που εναλλάσσονται στις θέσεις.

Σε περίπτωση αποχώρησης ενός απογοητευμένου εργαζόμενου, το τμήμα ΔΑΠ έχει να αντιμετωπίσει την οργή του αποχωρήσαντος και τη συνακόλουθη φθορά που θα υποστεί η φήμη της επιχείρησης. Ο ρόλος της ΔΑΠ σε μια τέτοια περίπτωση είναι σύνθετος, καθώς καλείται να διαφυλάξει τη φήμη του οργανισμού, να εξευμενίσει τον εργαζόμενο, να ενημερώσει την Ανώτατη Διοίκηση και να διασφαλίσει τη διατήρηση καλής σχέσης με τον αποχωρήσαντα, καθώς – είναι γνωστό – πως η αγορά είναι πολύ μικρή.

Στην παρούσα εργασία χωρίζεται σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο θα μελετηθούν οι βασικές έννοιες που σχετίζονται με την οργάνωση και τη διοίκηση επιχειρήσεων. Ποια είναι τα βασικά μοντέλα διοίκησης; Ποιες είναι οι βασικές αρχές προγραμματισμού και σχεδιασμού; Είναι απαραίτητο να αναφερθούν τα βασικά μοντέλα διοίκησης προκειμένου να τεθούν οι βάσεις της θεωρίας διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα παρακολουθήσουμε την εννοιολογική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Πως γίνεται ο Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και πως γίνεται ο σχεδιασμός της εργασίας; Πως γίνεται η στελέχωση μίας εταιρείας και πως γίνεται η προσαρμογή του προσωπικού στο νέο τους εργασιακό περιβάλλον; Πως αξιολογείται το προσωπικό ενός οργανισμού; Πώς πρέπει να διαμορφώνεται το περιβάλλον εργασίας; Όλα αυτά είναι ερωτήματα που θα απαντηθούν στο δεύτερο κεφάλαιο, έχοντας ως στόχο την όσο το δυνατόν πληρέστερη προσέγγιση του θέματος.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας θα μπορούμε στην καρδιά ενός από τους μεγαλύτερους οργανισμούς στην Ελλάδα και όχι μόνο. Ο Ο.Τ.Ε αποτελεί παράδειγμα υγιούς επιχείρησης που λειτουργεί με βάση τα σύγχρονα δεδομένα και τις τελευταίες τάσεις. Μέσα από έρευνα στα στοιχεία που συλλέχθηκαν θα δοθούν οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τον Ο.Τ.Ε στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Οι συντάκτριες της παρούσας εργασίας ευελπιστούν να καλύψουν τις απαιτήσεις και του πιο απαιτητικού αναγνώστη, αλλά ταυτόχρονα και να διαφωτίσουν και τον πιο αδαή πάνω στα ζητήματα της ΔΑΠ. Ταυτόχρονα θέλουν να διαβεβαιώσουν τους αναγνώστες πως κατέβαλαν κάθε δυνατή προσπάθει να εντοπιστεί η πιο πλήρης και η πιο επίκαιρη βιβλιογραφία, προκειμένου να αναλυθούν τα πιο αξιόπιστα στοιχεία.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η συντάκτριες της παρούσας εργασίας ευελπιστούν μέσα από τις παρακάτω σελίδες να δώσουν την πληρέστερη εικόνα, όσον αφορά στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση του ΟΤΕ. Η επιλογή του θέματος σχετίζεται με τη στενή επαφή των συντακτριών με την επιχείρηση λόγω πρακτικής εργασίας. Η πρότερη γνώση του περιβάλλοντος εργασίας έδωσε τα εχέγγυα για την καλύτερη κάλυψη του θέματος. Σίγουρα υπάρχουν άπειρες περιπτωσιολογικές μελέτες για καλυφθούν ερευνητικά, αλλά η περίπτωση του ΟΤΕ έμοιαζε ιδανική για μελέτη, εξαιτίας του περιορισμένου αριθμού εργασιών που έχουν ασχοληθεί με το θέμα. Η πρωτοτυπία του θέματος και η διασφάλιση των απαραίτητων πληροφοριακών πηγών που θα ήταν απαραίτητοι για την ολοκλήρωση της εργασίας, ήταν τα κύρια κίνητρα επιλογής της εργασίας.

Η εργασία αποφασίστηκε να είναι βιβλιογραφικής φύσεως προκειμένου να δοθεί στη δημοσιότητα επεξεργασμένο υλικό μέσα από τον οργανισμό. Η ανάλυση των πηγών που θα προέρχονταν μέσα από την εταιρεία θα βασίζονταν στην υπάρχουσα βιβλιογραφία περί διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Αφού γινόταν η ανάλυση των πεδίων εφαρμογής της ΔΑΠΙ θα αφιερωνόταν ένα κεφάλαιο που θα στόχευε στην ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης στον ΟΤΕ.

Η ομάδα εργασίας αφού συγκέντρωσε το απαραίτητο υλικό από πηγές του διαδικτύου και από βιβλιοθήκες ξεκίνησε τη συγγραφή της εργασίας. Σκοπός της ήταν η δημιουργική σύνθεση των ανακτηθέντων στοιχείων μέσα από την προσωπική τους ματιά και με επιστημονική μεθοδολογία. Αφού ολοκληρώθηκε η μελέτη του υλικού που συγκεντρώθηκε, οι συντάκτριες της εργασίας ήρθαν σε επαφή με στελέχη της επιχείρησης προκειμένου να λάβουν υλικό που άπτεται των ενδιαφερόντων της εργασίας. Ταυτόχρονα θεωρούν τον εαυτό τους ευτυχή που βρήκαν το υλικό που τους ενδιέφερε με ευκολία, τη στιγμή που άλλοι ενδιαφερόμενοι θα αντιμετώπιζαν δυσκολίες. Γενικότερα καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια να παρουσιαστεί ένα άρτιο αποτέλεσμα ακόμα και στον πιο απαιτητικό αναγνώστη.

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Ορισμοί

Είναι λογικό να χρειάζεται μία μικρή εισαγωγής τους όρους που θα συναντήσουμε στη συνέχεια. Οι όροι που θα συναντήσουμε και πρέπει να είναι ξεκάθαροι είναι αυτοί που αναφέρονται στο σύστημα, την παραγωγικότητα, την εργασία, το έργο, την εξουσία, την ευθύνη, τη δικαιοδοσία κ.α. Οι προαναφερθείσες έννοιες ίσως να έχουν διαφορετικό σημασιολογικό χρωματισμό από ότι τις έχουμε συνηθίσει σε άλλους επιστημονικούς κλάδους. Με τον τρόπο αυτό θα αποφευχθούν οποιεσδήποτε παρερμηνείες και ταυτόχρονα θα γίνει εισαγωγή στον κόσμο της ΔΑΔ στους αδαής του χώρου.

1.2 Εργασία

Ως εργασία ορίζουμε τη δραστηριότητα του ατόμου που αναφέρεται σε ελευθερία ενέργειας με σκοπό να επιτευχθούν ορισμένοι αντικειμενικοί σκοποί. Μια δραστηριότητα πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά για να θεωρηθεί εργασία. Σαφώς υπάρχει κάποιος σκοπός για την οποία διενεργείται και ενίοτε περισσότεροι και ταυτόχρονα κάποιο είδος πρώτης ύλης ή πρωτογενούς πηγής ενέργειας προκειμένου να ολοκληρωθεί. Η ολοκλήρωση της εργασίας βασίζεται στην κρίση, την εμπειρία, τις γνώσεις και τις επίκτητες ή φυσικές δυνατότητες του εργαζόμενου. Βασιζόμενοι στην έννοια κρίση, αναφέρουμε ότι δραστηριότητα της εργασίας είναι βασισμένη στην ελευθερία. Διαφορετικοί τύποι εργασίας απαιτούν και διαφορετικά επίπεδα εργασίας. Η έννοια της εργασίας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της παρούσας εργασίας, όπως και κάθε εργασίας που έχει ως αντικείμενο τη διοίκηση επιχειρήσεων και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

1.3 Έργο

Το αποτέλεσμα της προαναφερθείσας έννοιας, δηλαδή της εργασίας, ονομάζεται έργο. Βασικό χαρακτηριστικό του έργου είναι ότι πρέπει να ολοκληρώνεται σε ορισμένο χρονικό διάστημα είτε αυτό έχει γίνει ρητό από την αρχή είτε όχι. Η έννοια του έργου μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητή εάν τη συνδέσουμε με μία μονάδα παραγωγής η οποία οφείλει να δώσει στην αγορά ένα προϊόν μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τα πράγματα είναι πιο συγκεχυμένα όταν αναφερόμαστε στις πωλήσεις ή στην ανάπτυξη ορισμένων πολιτικών. Γενικότερα οτιδήποτε δεν είναι εύκολα μετρήσιμο, παρουσιάζει δυσκολίες προσδιορισμού. Από τη στιγμή που μία εργασία ολοκληρώνεται μέσα σε ένα επιθυμητό χρονικό πλαίσιο, τότε αποτελεί και παραγόμενο έργο, σε αντίθετη περίπτωση χάνει την αρχική αξία. Γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι η έννοια έργο είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια χρονικό περιθώριο και πίεση.

Ένας εργαζόμενος μπορεί να παράγει έργο με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα:

- Να παρέχει χειρονακτική εργασίας με τη χρήση κάποιου εργαλείου όπως σκαπάνη, πένα κ.τ.λ.
- Να λειτουργεί μηχανικό εξοπλισμό και συστήματα πληροφορικής.
- Σαν προϊστάμενος ομάδας εργαζομένων να συντονίζει τη δραστηριότητα της ομάδας στο χώρο εργασίας.
- Σαν υπάλληλος να επικοινωνεί με τους συναδέλφους του και να συνεργάζεται μαζί τους ώστε όλοι μαζί να παράγουν κάποιο προϊόν

1.4 Παραγωγικότητα

Η έννοια της παραγωγικότητας θα λέγαμε πως έχει γίνει η αγαπημένη όλων ασχολούνται με τα οικονομικά μεγέθη και τα επιχειρηματικά δρώμενα παγκοσμίως. Σύμφωνα με την Livopedia, παραγωγικότητα είναι:

Η σχέση που υπάρχει μεταξύ των προϊόντων που παράγονται και των υπηρεσιών των συντελεστών της παραγωγής, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή αυτών των προϊόντων. Έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας, όταν με τα ίδια μέσα αποκομίζουμε περισσότερα και καλύτερης ποιότητας αγαθά ή όταν με λιγότερα μέσα μπορούσε να έχουμε το ίδιο τεχνικό αποτέλεσμα. Η παραγωγικότητα γενικότερα αναφέρεται στην οργάνωση της επιχειρηματικής και εθνικής δραστηριότητας, αποβλέπει δηλ. στη βελτίωση του οργανωτικού στοιχείου στην οικονομία.

Με λίγα λόγια παραγωγικότητα είναι η δυνατότητα κάποιου εργαζόμενου αλλά και εργοδότη να παράγει έργο, είτε με τη μορφή υλικού προϊόντος είτε άυλου. Το άυλο προϊόν είναι οι υπηρεσίες. Κάθε εργοδότης οφείλει να ενημερώνει το εργαζόμενο το ελάχιστο επιτρεπτό επίπεδο παραγωγικότητας, όπως επίσης και από ποιο επίπεδο θα δικαιούται κάποιο bonus (Σολωμός, 2006).

1.5 Επιχείρηση

Με τον όρο επιχείρηση εννοούμε ένα σύνολο ανθρώπων και μέσων, τα οποία εμπλέκονται μεταξύ τους με συγκεκριμένο τρόπο για να επιτελέσουν έναν συγκεκριμένο σκοπό. Η επιχείρηση είναι ένα σύστημα, δηλαδή είναι κάτι το δυναμικό, το οποίο έχει αντικειμενικούς σκοπούς. Η επιχείρηση είναι ένα σύστημα με σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους ή και της αξίας. Μία επιχείρηση μπορεί να είναι και μη κερδοσκοπική, αλλά και δημόσια. Σε αυτή την περίπτωση στόχος δεν είναι το κέρδος, αλλά κάποιος άλλος στόχος. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα στατιστικά στοιχεία που απαρτίζουν μία επιχείρηση.

Πίνακας 1: Συστατικά στοιχεία επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1990)

Εισροές	Μετασχηματισμός	Εκροές
Κεφάλαιο	Οργάνωση	Τελικά αγαθά
Εργασία	Διοίκηση	Υπηρεσίες
Έδαφος	Προγραμματισμός	Ημιτελή προϊόντα
Πληροφορίες	Έλεγχος	Πρώτες ύλες
Εξοπλισμός	Συντονισμός	
Τεχνολογία	Έρευνα και Ανάπτυξη	

1.6 Ο ρόλος

Η έννοια του ρόλου συνδέεται με τη θέση που κατέχει ένα άτομο σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό και σχετίζεται με μία συγκεκριμένη εργασία ή μία ομάδα έργων. Η προσωπικότητα του ατόμου δεν έχει να κάνει με το ρόλο που αναλαμβάνει. Ευχής έργον είναι να συμπίπτουν ή τουλάχιστον να πλησιάζουν, αλλά δε σημαίνει πως ο ρόλος και η προσωπικότητα ότι είναι έννοιες ταυτόσημες. Ο ρόλος που αναλαμβάνει κάθε φορά το άτομο, πολλές φορές επηρεάζει τη συμπεριφορά του. Οι θέσεις που έχει ένας οργανισμός είναι ανεξάρτητες από τα άτομα που τις υποστηρίζουν. Οι εργαζόμενοι απλά υποστηρίζουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που φέρει μία θέση. Τα άτομα έρχονται και παρέρχονται, αλλά οι θέσεις παραμένουν.

1.7 Η εξουσία

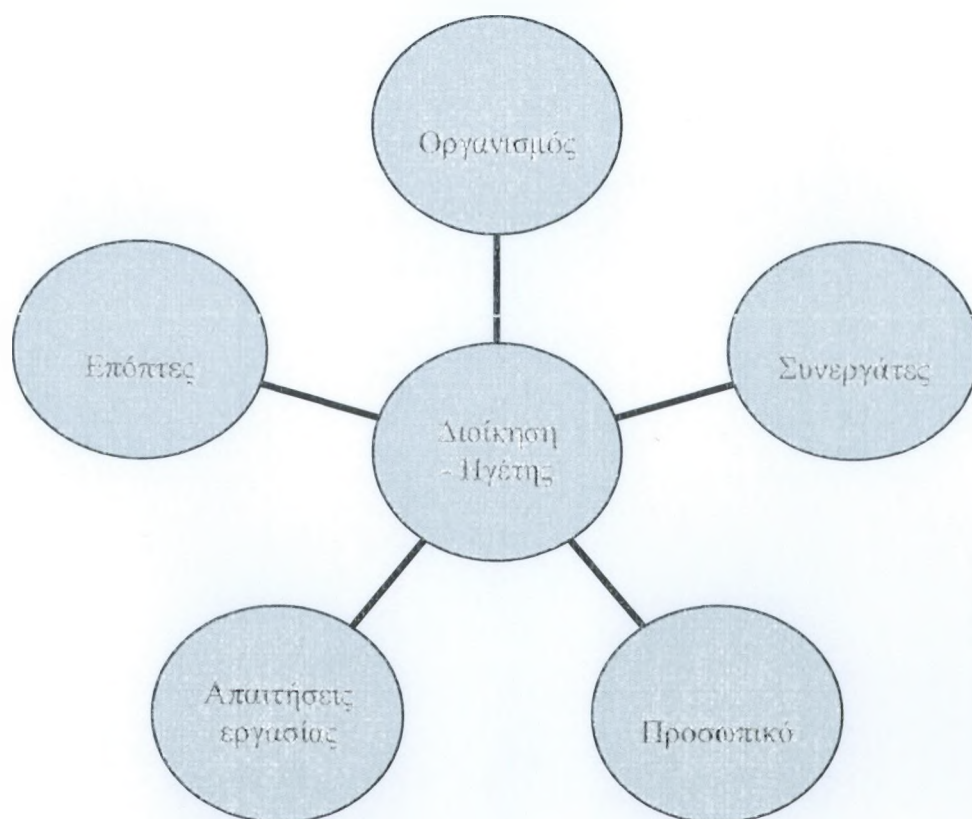
Ως εξουσία ορίζεται η ιδιότητα ενός ρόλου που καταλαμβάνει κάποιος, η οποία χαρακτηρίζεται από το εύρος ελευθερίας ή της επιλογής που δίδεται σε αυτόν που φέρει το ρόλο. Κάθε εργαζόμενος έχει ένα ορισμένο εύρος ελευθερίας και χρήσης των πόρων που προσφέρει ένας οργανισμός. Αυτή η ελευθερία αποτελεί και το βαθμό εξουσίας που φέρει. Η εξουσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη το ρόλο. Όταν ένα άτομο απομακρυνθεί από το ρόλο του, τότε χάνει αυτόματα και την εξουσία του ρόλου. Η εξουσία είναι ιδιότητα του ρόλου και μεταβιβάζεται σε κάθε άτομο που καταλαμβάνει το ρόλο.

1.8 Η ισχύς

Η επίδραση που μπορεί να έχει ένα άτομο σε ένα άλλο άτομο ή σε μία ομάδα ατόμων ονομάζεται ισχύς. Η ισχύς είναι αποτέλεσμα των γνώσεων, της προσωπικότητας και της ικανότητας του ανθρώπου.

1.9 Οργανωσιακό περιβάλλον

Το περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από κάποιους παράγοντες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Οι παράγοντες αυτοί είναι: ο ηγέτης-διοίκηση, το προσωπικό, οι επόπτες, ο ίδιος ο οργανισμός, οι συνεργάτες και οι απαιτήσεις της εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν το σκηνικό ενός οργανισμού που σε συνδυασμό με το εξωτερικό περιβάλλον συνθέτουν μία ολοκληρωμένη εικόνα. Εκτός από τις απαιτήσεις της εργασίας, οι υπόλοιποι παράγοντες έχουν προσδοκίες και ένα δικό τους ιδιαίτερο στυλ λειτουργίας μέσα στον οργανισμό. Φυσικά η παρούσα εργασία σκοπό δεν έχει να αναζητήσει και να παραθέσει τις προσδοκίες όλων αυτών των παραγόντων, αλλά αντίθετα σκοπός της είναι να περιοριστεί στις προσδοκίες των εργαζομένων και της διοίκησης σε έναν πολύ ιδιαίτερο οργανισμό, όπως είναι αυτός της υπηρεσίας πληροφόρησης. Στο σχήμα που ακολουθεί γίνεται φανερό πόσο πολυσύνθετο και πολυδαίδαλο είναι το ζήτημα των προσδοκιών.



Σχήμα 1. Παράγοντες διαμόρφωσης ενός οργανισμού

1.10 Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Ένας οργανισμός βασίζεται στους ανθρώπους που τον αποτελούν, στη δημιουργικότητά τους, τις ιδέες τους και την προσωπικότητά τους. Για πολλά χρόνια αυτοσκοπός και μέσον παραγωγής και κέρδους ήταν το κεφάλαιο και το χρήμα. Η άποψη αυτή έχει αλλάξει κατά πολύ τα τελευταία χρόνια και τείνει να αποδειχθεί και λανθασμένη καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας έχει αναβαθμιστεί και απολαμβάνει την εκτίμηση που του πρέπει.

Χαρακτηριστικά ο Fred Foulkes (1975) έγραψε: *Για πολλά χρόνια έλεγαν πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού (bottleneck) για μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Δε νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως το λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρίας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα, ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό θα είναι όλο και πιο αληθινό στο μέλλον.*

Η ΔΑΠ ή ακόμα μπορεί να τη συναντήσει κανείς και με τον όρο Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), είναι σαφέστατα μία από τις πιο βασικές και λειτουργίες μίας επιχείρησης και βέβαια η σημασία του είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον αριθμό των εργαζομένων που υπάρχουν στην επιχείρηση. Οι πιο αντιπροσωπευτικοί ορισμοί του όρου ΔΑΠ είναι:

- ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/ οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διοίκηση να καλύπτει στόχους αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης.

- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ορίζεται η λειτουργία της διοίκησης που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Η ΔΑΠ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Όμως τι είναι οι ανθρώπινοι πόροι; Οι Jackson και Schuler (2000) έδωσαν τον εξής ορισμό: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Στο παρόν κεφάλαιο μελετάμε το ρόλο και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού ή Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η ΔΑΠ σχετίζεται, όπως βλέπουμε και παρακάτω με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την προσέλκυση του στον εργασιακό χώρο, την επιλογή του και στη συνέχεια την αξιολόγησή του. Βέβαια όλα τα προαναφερθέντα περιβάλλονται από πολλούς άλλους παράγοντες, όπως είναι το σύστημα αμοιβών, τα κίνητρα που δίνονται στο εργατικό δυναμικό, την επικοινωνία και τον τρόπο εργασίας μέσα στον οργανισμό. Πιο συνοπτικά η ΔΑΠ περιλαμβάνει:

1. Το Περιβάλλον: είτε εξωτερικό είτε εσωτερικό, το περιβάλλον παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τη διαμόρφωση μίας πολιτικής ΔΑΠ. Από το περιβάλλον δέχεται ερεθίσματα και πληροφορίες ο οργανισμός και ανάλογα πράττει και στοχεύει. Ο οργανισμός είναι ένα σύστημα και επηρεάζεται από τα συστατικά του στοιχεία και από τα εξωτερικά συστήματα. Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε: την ταχύτητα των αλλαγών, την παγκοσμιοποίηση, τις αλλαγές στη νομοθεσία, τις εξαγορές, την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τις κοινωνικές μεταβολές και τις αλλαγές των ρόλων εργασίας και οικογένειας κ.α. Από την άλλη ως εσωτερικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε: τη ενδυνάμωση, τη μείωση επιπέδων ιεραρχίας, την οργανωσιακή κουλτούρα κ.α.

2. Τη Θέση Εργασίας: όπως προαναφέρθηκε και στις βασικές έννοιες, η θέση εργασίας είναι σημείο αναφοράς για τη ΔΑΠ. Κάθε θέση εργασίας πρέπει να περιγράφεται, ποια είναι τα καθήκοντα και πώς μπορεί να εκπληρωθεί. Κάθε εργασία πρέπει να αναλυθεί και να προσδιοριστούν οι δεξιότητες του ατόμου που θα την καλύψει.
3. Τον Προγραμματισμός: μέσα από τον προγραμματισμό μπορεί μία επιχείρηση να διαπιστώσει ανάγκες και αδυναμίες, τις οποίες θα πρέπει να καλύψει στο μέλλον. Ο προγραμματισμός σχετίζεται πολύ με την περιγραφή και την ανάλυση της θέσης εργασίας.
4. Την Προσέλκυση: η προσέλκυση δεν είναι τίποτε άλλο από τη διαδικασία ενημέρωσης του κοινού προκειμένου να δηλώσει ενδιαφέρον για να καλύψει μία θέση. Η προσέλκυση μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική. Ποιο συγκεκριμένα ένα τμήμα ΔΑΠ μπορεί να δραστηριοποιηθεί:
 - Στη μετάθεση εργαζομένων από μία θέση σε μία άλλη.
 - Στην σωστή διαμόρφωση μίας προκήρυξης.
5. Την Επιλογή: το επόμενο βήμα μετά την προσέλκυση είναι η επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου. Η επιλογή του υποψήφιου βασίζεται στην ανάλυση της θέσης και τα προσόντα των υποψηφίων. Στόχος της εκάστοτε επιχείρησης είναι η προσέλκυση των πιο ικανών υποψηφίων από τους οποίους στη συνέχεια θα επιλέξει τον πλέον κατάλληλο.
6. Την Εκπαίδευση: μετά την επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να γίνει και η απαραίτητη εκπαίδευση του εργαζόμενου πλέον πάνω σε ορισμένα ζητήματα που αφορούν τις διαδικασίες και την πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία. Εκπαίδευση μπορεί να δέχεται κάθε στέλεχος μίας εταιρείας πριν αναλάβει ανώτερη θέση ή ακόμα και σε τακτά χρονικά διαστήματα για να βελτιώσει τις δεξιότητές του.
7. Την Αξιολόγηση του Εργαζομένου: η απόδοση του εργαζόμενου αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Άραγε ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του και στους στόχους που του έχουν ανατεθεί; Ανάλογα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι και οι προσδοκίες και για τη θέση και για τον εργαζόμενο. Η παραγωγικότητα αποτελεί μετρίσιμο σημείο, με μεγάλη σημασία για τον κάθε οργανισμό.

8. Τις αμοιβές, τις παροχές και τα κίνητρα: Όταν αναφερόμαστε στον όρο αμοιβή, δε πρέπει να περιοριζόμαστε μόνο στην έννοια του μισθού. Αμοιβές και παροχές είναι όλα εκείνα τα συστατικά που λειτουργούν ανταποδοτικά προς τον εργαζόμενο, δηλαδή λειτουργούν ως ανταμοιβή. Ο έπαινος, η προαγωγή και η αναγνώριση αποτελούν αμοιβή και ταυτόχρονα κίνητρο για τον εργαζόμενο. Ποιο συγκεκριμένα ένα τμήμα ΔΑΠ μπορεί να δραστηριοποιηθεί:
- Στη δημιουργία ενός συστήματος επιβράβευσης των εργαζομένων ως ένδειξη αναγνώρισης.
 - Στη δημιουργία συστημάτων διοίκησης απόδοσης
 - Στη έρευνα και στη διαμόρφωση οργανωσιακού κλίματος μέσα από έρευνες και focus groups.
9. Τις Εργασιακές Σχέσεις: το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση και οριοθέτηση των εργασιακών σχέσεων. Αυτό το τμήμα θα έρθει σε επαφή με τα συνδικάτα και τους φορείς των εργαζομένων προκειμένου να μελετήσει τα αιτήματά τους και τη δυνατότητα υλοποίησής τους. Ποιο συγκεκριμένα ένα τμήμα ΔΑΠ μπορεί να δραστηριοποιηθεί:
- Στην έρευνα που σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας
 - Στη μελέτη και διαμόρφωση μορφών απασχόλησης
 - Στη διαμόρφωση και σύνταξη των συμβάσεων που θα συναφθούν με το εργατικό δυναμικό.
 - Με την προτυποποίηση εγγράφων.
 - Στην επίλυση εργασιακών διαφορών.
 - Στην διαμόρφωση και σύναψη σχέσεων με τα εργατικά συνδικάτα για την επίλυση διαφορών μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.
 - Στη διαμόρφωση συμβουλευτικού ρόλου υπέρ των εργαζομένων.
 - Στην υποστήριξη του εργατικού δυναμικού σε περίπτωση μειωμένης απόδοσης.
 - Στη μεσολάβηση και διευθέτηση τυχόν ζητημάτων που προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων.

- Στην αποζημίωση των εργαζομένων σε περίπτωση απόλυσης ή κάποιου άλλου συμβάντος ζημιογόνου για τον εργαζόμενο.
- Στη διαμόρφωση ωραρίου και τη σύνδεσή του με το σύστημα πληρωμών.

10. Την Εσωτερική Επικοινωνία: η επικοινωνία σε μία επιχείρηση είναι το Α και το Ω. Ο σχεδιασμός της γίνεται από τη ΔΑΠ και βοηθάει κατά πολύ στην οργάνωση της ροής των πληροφοριών είτε από τους εργαζόμενους προς τη διοίκηση είτε και με την αντίστροφη φορά. Χωρίς ους κατάλληλους δίαυλους επικοινωνίας θα είναι δύσκολα να κινηθεί η επιχείρηση. Ποιο συγκεκριμένα ένα τμήμα ΔΑΠ μπορεί να δραστηριοποιηθεί:

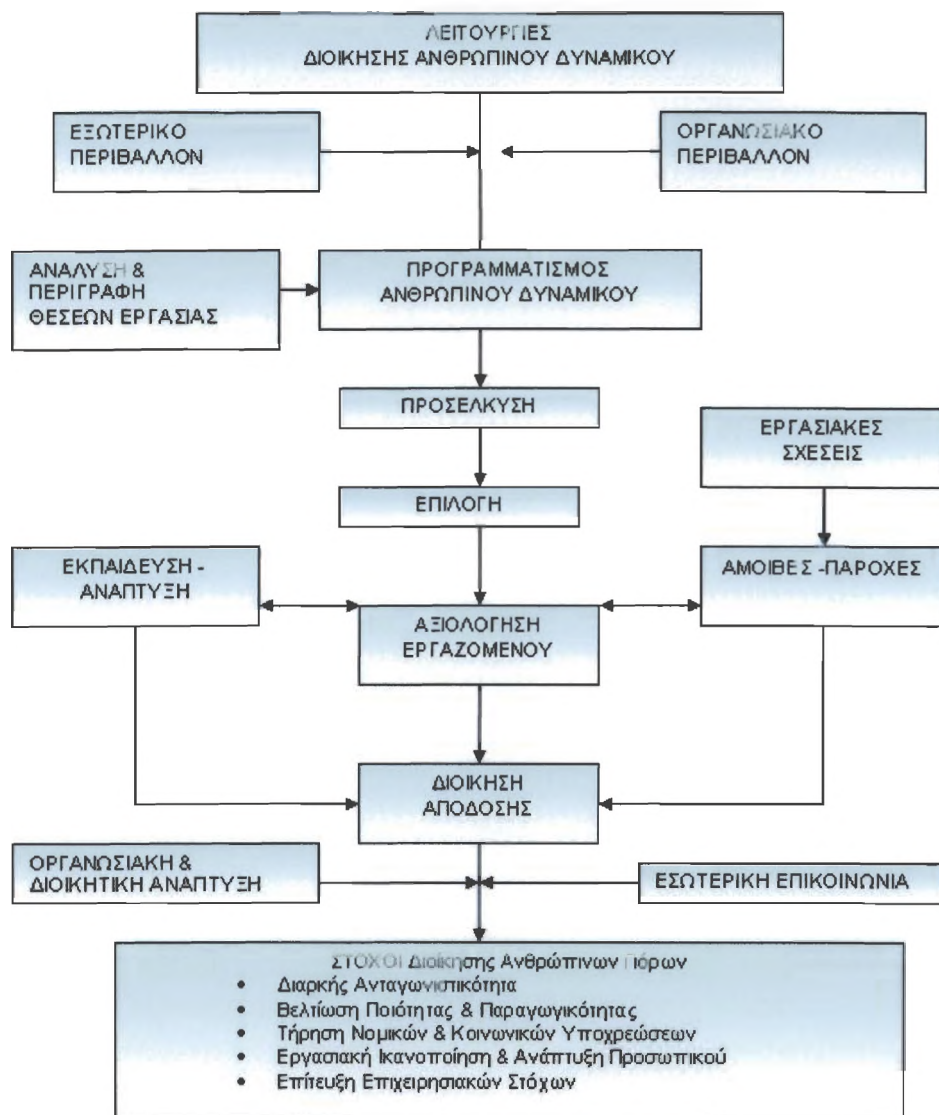
- Στην προτυποποίηση της επικοινωνίας και των εσωτερικών εγγράφων και διαδικασιών
- Στην τήρηση αρχείου σχετικού με του εργαζόμενους π.χ. βιογραφικό, άδειες, ιστορικό μετεκπαιδεύσεων και σεμιναρίων κτλ.

11. Την Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη: με λίγα λόγια η ΔΑΠ κινείται προς την κατεύθυνση της οριοθέτησης της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η εταιρεία. Οι αλλαγές στο περιβάλλον είναι αυτές που θα διαμορφώσουν το μέλλον και αυτές είναι που πρέπει να αξιολογηθεί να και αναλυθούν. Ποιο συγκεκριμένα ένα τμήμα ΔΑΠ μπορεί να δραστηριοποιηθεί:

- Σε αναλύσεις SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats).
- Στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας και του οράματος της εταιρείας.
- Στη διαμόρφωση του στυλ διοίκησης.
- Στη διαμόρφωση του branding μίας εταιρείας
- Στη διαμόρφωση της θέσης της εταιρείας στην αγορά
- Στην πρόβλεψη κερδών ή ζημιών που σχετίζονται με το εργατικό κόστος.

Στο σχήμα που ακολουθεί, μπορεί κανείς να μελετήσει το περιεχόμενο της ΔΑΠ και όλα τα συστατικά στοιχεία που την αποτελούν. Στη συνέχεια της εργασίας

θα δοθεί έμφαση σε ορισμένα από τα προαναφερθέντα στοιχεία της ΔΑΠ προκειμένου να εμβαθύνει ο αναγνώστης στον ουσιαστικό ρόλο της ΔΑΠ.



Εικόνα 1: Το περιεχόμενο της ΔΑΠ

1.11 Από τη διοίκηση επιχειρήσεων στη ΔΑΠ

Η διοίκηση επιχειρήσεων είναι μία έννοια που από καιρό έχει απασχολήσει την ακαδημαϊκή και επιχειρηματική κοινότητα. Η ακαδημαϊκή κοινότητα έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διοίκηση επιχειρήσεων και δεν την ενέταξε αυτόν τον επιστημονικό κλάδο στον γενικότερο επιστημονικό οικονομικό τομέα. Ίδρυσε ειδικά ακαδημαϊκά τμήματα και σήμερα τα μεταπτυχιακά στον συγκεκριμένο κλάδο είναι

περιζήτητα και πολύ επιτυχημένα. Πολλές φορές τα δίδακτρα που τα συνοδεύουν είναι τα πιο υψηλά από κάθε άλλο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Από την άλλη οι επιχειρήσεις θέλησαν να απορροφήσουν άτομα που θα είχαν εξειδικευμένη γνώση πάνω στο αντικείμενο και όχι οικονομολόγους οι λογιστές με περιορισμένη οπτική πάνω στα προβλήματα μίας επιχείρησης. Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως η διοίκηση επιχειρήσεων είναι κομμάτι που εντάσσεται στην οικονομική επιστήμη, αλλά δεν περιορίζεται σε αυτή.



Εικόνα 2: Η θέση της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων σε σχέση με άλλες επιστήμες (Ναζλής, 1978)

Πως συνδέεται όμως η ΔΑΠ με την ευρύτερη λειτουργία της διοίκησης επιχειρήσεων; Το σημείο αναφοράς μας αποτελούν οι λειτουργίες της διοικητικής διαδικασίας. Οι διοικητικές λειτουργίες μίας επιχείρησης περιλαμβάνουν τη διοίκηση

ανθρώπινων πόρων. Οι διοικητικές λειτουργίες είναι σημαντικές για την εύρυθμη λειτουργία της. Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη μοντελοποίηση των διοικητικών λειτουργιών ήταν ένας από τους πατέρες της Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων, ο A.Fayol το 1915.

Οι διοικητικές λειτουργίες διακρίνονται σύμφωνα με τον Fayol:

- Στον προγραμματισμό και τον συντονισμό της επιχειρησιακής δράσης
- Στις μεθόδους Οργάνωσης και Διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων
- Στο συντονισμό ενεργειών και λειτουργίας ανθρώπων μηχανών
- Στο συντονισμό των λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης
- Στον έλεγχο της απόδοσης και σύγκριση με τα προγράμματα και τους στόχους.

Στις διοικητικές αυτές λειτουργίες αργότερα προστέθηκαν και άλλες, όπως η δημιουργία τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης, η δημιουργία τμημάτων δημοσίων σχέσεων κ.α. Μέσα από αυτή την επαγωγική μέθοδο μπορέσαμε και προσδιορίσαμε τη σχέση μεταξύ διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διοίκησης επιχειρήσεων και οικονομικής επιστήμης. Στη συνέχεια θα δούμε την πορεία που ακολούθησε το συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο στο πέρασμα του χρόνου για να φτάσουμε στο σήμερα.

1.12 Ιστορική αναδρομή

Η ΔΑΠ λαμβάνει διαρκώς μία πιο σύνθετη δομή. Η ανάπτυξη της ΔΑΠ είναι άμεσα συνδεδεμένη με την άποψη της κοινωνίας για την εργασία, τις κοινωνικές τάσεις και την εξέλιξη της εργατικής νομοθεσίας. Ο τομέας της ΔΑΠ σήμερα αποτελεί μία συσχέτιση επιστημονικών πεδίων όπως είναι αυτό της κοινωνιολογίας, της τεχνολογίας, της διοίκησης επιχειρήσεων κ.α. Παρόλο που αυτή η σχέση μπορεί να φαίνεται αυτονόητη σήμερα, εντούτοις δεν ήταν μέχρι πρόσφατα. Αυτή η συσχέτιση διαμορφώθηκε σιγά σιγά.

Τα πρώτα βήματα της ΔΑΠ βρίσκονται στην εποχή της των πρώτων σχέσεων μεταξύ μαστόρων και μαθητευόμενων. Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση οι εργασιακές σχέσεις είχαν αυτή τη μορφή, όπου ένας μάστορας προσλάμβανε κάποιον ανειδίκευτο εργάτη υπό τη δούλεψή του προκειμένου να τον βοηθήσει και ο δεύτερος να μάθει την τέχνη. Οι μαθητευόμενοι πολλές φορές χρειαζόταν να ζουν στο εργαστήρι ή στο σπίτι του μάστορα. Εάν ένας μαθητευόμενος αρρώσταινε ή τραυματιζόταν την ευθύνη για τη βελτίωση της υγείας του αναλάμβανε η οικογένεια του μάστορα. Μάστορας και μαθητευόμενος μοιράζονταν τις καλές και τις κακές στιγμές.

Η σχέση αυτή έφτασε στο τέλος με τη βιομηχανική επανάσταση. Η εργασία μεταφέρθηκε από τα εργαστήρια στα εργοστάσια, όπου δημιουργήθηκε έντονη η απαίτηση για προσωπικό που θα αναλωνόταν σε μία επαναλαμβανόμενη εργασία. Η επιτομή της φιλοσοφίας της διοίκησης ήταν η νοοτροπία τους Φορντ ου συνήθιζε να λέει ότι δεν γνωρίζει γιατί οι εργαζόμενοι φέρνουν στον χώρο εργασίας τους τα κεφάλια τους, αφού το μόνο που χρειάζεται είναι τα χέρια και τα πόδια τους.

Οι κυβερνήσεις προχώρησαν σε μέτρα υπέρ των εργαζομένων μέσα από νόμους που σχετίζονταν με το ωράριο εργασίας, την αποζημίωσή τους σε περίπτωση που υποστούν κάποιο τραυματισμό ή απολυθούν, προστάτεψαν την παιδική εργασία κ.α. Την περίοδο 1900-1940 η εργασία ήταν περισσότερο βιομηχανοποιημένη και η διοίκηση των επιχειρήσεων είχε μία πιο απόμακρη στάση από τον εργαζόμενο. Βασικό αντικείμενο εργασίας του ήταν η κάλλιστη χρήση του εργαζόμενου χωρίς να δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα προβλήματά του. Ο ρόλος του ήταν περισσότερο γραφειοκρατικός με στόχο στην ανάλυση της θέσης εργασίας. Την περίοδο του οικονομικού κραχ τα δικαιώματα των εργαζομένων άρχισαν να φθίνουν και γι αυτό το λόγο πήραν την κατάσταση στα χέρια τους τα εργατικά σωματεία. Ο συνδικαλισμός άρχισε να λαμβάνει σάρκα και οστά.

Η κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων έδωσε νέα οπτική στη φιλοσοφία της διοίκησης και στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους που περιλάμβανε τη συνεργασία και την ανάμειξη στα θέματα ου τους αφορούν. Ο Elton Mayo ανέπτυξε τη θεωρία των ανθρώπινων διαπροσωπικών σχέσεων και εξέτασε τις κοινωνικο-ψυχολογικές πλευρές της λειτουργίας των ανθρώπων σε μία επιχείρηση. Ο Mayo επανεξέτασε την θεωρία του Taylor και παρατήρησε ότι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Επίσης παρατήρησε ότι η

παραγωγικότητα των εργαζομένων ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη με τη σημασία που έδιναν οι ανώτεροι στο εργατικό δυναμικό. Το κίνητρο ήταν πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους περισσότερο από το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο κινούνταν. Η μελέτη του Mayo έδωσε ώθηση στον επιστημονικό τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και έστρεψε το ενδιαφέρον της διοίκησης από τη μηχανή στον άνθρωπο.

Η αντίληψη του κινήτρου αναπτύχθηκε πολύ κατά τη διάρκεια του ΄Β Παγκοσμίου Πολέμου. Ο ΄Β Παγκοσμίου Πολέμου έδωσε νέα οικονομική πνοή στις Η.Π.Α., όπου οι βιομηχανικές μηχανές δούλευαν ασταμάτητα και το εργατικό δυναμικό δεν επαρκούσε. Οι άντρες πήγαν στον πόλεμο και οι γυναίκες απασχολήθηκαν πιο εντατικά. Οι φυλετικές διακρίσεις πήγαν στην άκρη και οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων πήραν έναν πιο διευρυμένο ρόλο. Έπρεπε να λειτουργήσουν επιχείρησης με ειδικό προσωπικό και να διατηρήσουν ψηλά το ηθικό και το κίνητρο τους σε περίοδο πολέμου.

Μετά τον πόλεμο της Κορέας αναδείχθηκε μία νέα γενιά στελεχών που έδωσαν μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Στο δεύτερο μισό του 20ου αιώνα η νοοτροπία αλλάζει και η διοίκηση γίνεται πιο τεχνοκρατική με τάση να ανακαλύπτει και να αναδεικνύει τα talέντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Τις δεκαετίες 1960-1970 δόθηκε έμφαση στην επικοινωνία διοίκησης εργατικού δυναμικού και ταυτόχρονα αναπτύχθηκαν οι οικονομικοί και συναισθηματικοί δεσμοί μεταξύ τους.

Σίγουρα έχουν γίνει πολλά βήματα προκειμένου να φτάσουμε στη σημερινή θέση της ΔΑΠ, αλλά απομένουν ακόμα να γίνουν προκειμένου να αναδειχθεί ο πραγματικός ρόλος του εργαζόμενου μέσα σε μία επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σύμφωνες με ορισμένου ηθικούς νόμους και να ανταμείβουν τον εργαζόμενο όπως του αξίζει. Επίσης σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να γίνεται φυλετικός, θρησκευτικός ή οποιοσδήποτε άλλος διαχωρισμός από τις επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα πολλοί οργανισμοί δεν έχουν προσλάβει εξειδικευμένα άτομα για να στελεχώσουν τις αντίστοιχες θέσεις. Η άγνοια ή ημιμάθεια κάνουν κακό στην πρόοδο της. Επίσης οι διευθύνσεις θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη ελευθερία έκφρασης στο εργατικό δυναμικό. Η συμμετοχή του στις αποφάσεις είναι απαραίτητη, καθώς γνωρίζουν την επιχείρηση από τη βάση της.

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων ΔΑΠ πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλοι και να έχουν δεξιότητες μεγαλύτερες από τις τυπικές που απαιτούνται από τη συγκεκριμένη θέση. Οφείλει να κατανοεί την πολιτική και οικονομική κατάσταση τόσο σε τοπικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, να αναγνωρίζει τις κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές που συντελούνται και έχει την τάση να συμμετέχει σε καινοτόμες δράσεις. Επίσης οφείλει να γνωρίζει από νομοθεσία και να ενημερώνεται συχνά για τις τάσεις στον διοικητικό τομέα. Η πρόκληση για τον εκάστοτε υπεύθυνο είναι να ακολουθήσει τη χρυσή τομή ανάμεσα στην τεχνολογία, την εργασία, τη στρατηγική και πάνω από όλα των ανθρώπων. Οι εποχές έχουν αλλάξει και η λογική του Henry Ford ανήκει πλέον στο παρελθόν (Losey, 2010).

1.13 Οι θεωρίες

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα μελετήσουμε ορισμένες θεωρίες διοίκησης, έτσι όπως διατυπώθηκαν από τους θεμελιωτές του σύγχρονου management. Μέσα από τα θεωρίες τους θα γίνει αντιληπτή η πορεία και η σημασία της ΔΑΠ για μία επιχείρηση.

1.13.1 Ο Frederic Winston Taylor

Μακράν η πιο σημαίνουσα προσωπικότητα της εποχής του και στον τομέα του management.. Ο Taylor επιστημοποίησε τις αρχές της επιστημονικής προσέγγισης του management και ήρθε να δώσει νέα βάση στα όσα εφαρμόζονταν μέχρι τότε. Ο Taylor ήταν ο άνθρωπος στον οποίο βασίστηκαν όλες οι σύγχρονες θεωρίες με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Συνδυάζοντας εμπειρικές και επιστημονικές μεθόδους προσπάθησε να αποκαλύψει όλα εκείνα τα μυστικά που προσδιορίζουν τη βιομηχανική παραγωγή. Διατύπωσε την άποψη πως στόχος του εκάστοτε υπεύθυνου είναι να εντοπίσει τον εργάτη με τις απαραίτητες ικανότητες προκειμένου να αποδώσει περισσότερο. Η προσέγγισή του ήταν περισσότερο βασισμένη στο χρόνο και την απόδοση.

Όπως είναι λογικό κάτι τέτοιο έδινε ένα πολύ βιομηχανικοποιημένο χρώμα στην εργασία και γι αυτό το λόγο οι εργαζόμενοι θα αντιδρούσαν. Το κλειδί στην όλη προσέγγισή του θα ήταν το κίνητρο. Ο εργαζόμενος θα πληρωνόταν με το κομμάτι που θα παρήγαγε. Σήμερα η σύνδεσης απόδοσης-χρόνου είναι πολύ διαδεδομένη. Η θεωρία του Taylor ή όπως είναι γνωστή και ως Τεϋλορισμός είχε μεγάλη απήχηση στην οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα (Κανελλόπουλος, 1990).

1.13.2 Ο Henry Fayol

Ο Henry Fayol προσπάθησε να προσεγγίσει την αύξηση της παραγωγικότητας όλων των συμμετεχόντων σε μία επιχείρηση και όχι μόνο το κατώτατο εργατικό δυναμικό. Το κεντρικό σημείο της μελέτης του ήταν ο διαχωρισμός των λειτουργιών της διοίκησης. Αυτές είναι:

1. Ο προγραμματισμός: ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την πρόβλεψη και την εκτίμηση μελλοντικών γεγονότων που αφορούν την επιχείρηση.
2. Η οργάνωση: η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει τη διάκριση των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων μέσα σε μία εταιρεία, καθώς και τη διάρθρωσή της.
3. Η διεύθυνση: αποτελεί το μηχανισμό καθοδήγησης της εταιρείας. Ένας διευθυντής οφείλει να θέτει στόχους και να καθορίζει πολιτικές, να δίνει κίνητρα κτλ.
4. Ο συντονισμός: η λειτουργία του συντονισμού αποτελεί τον έλεγχο και τη σωστή εναρμόνιση και καθοδήγηση όλων των δράσεων μίας επιχείρησης,
5. Ο έλεγχος: είναι η αξιολόγηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων των δράσεων μίας επιχείρησης.

Επίσης ανέπτυξε και τις 14 αρχές της σύγχρονης διοίκησης που αποτελούν το καλύτερο οδηγό για κάθε στέλεχος ενός οργανισμού. Επιδερμικά τους αναφέρουμε και είναι οι παρακάτω:

1. Η ανάλυση της εργασίας

2. Η εξουσιοδότηση
3. Η πειθαρχία
4. Η ενότητα διοίκησης
5. Η ενότητα κατεύθυνσης
6. Η ατομική υπακοή
7. Η ανταμοιβή
8. Ο συγκεντρωτισμός
9. Η διοικητική κλίμακα
10. Η τάξη
11. Η ισότητα
12. Η σταθερότητα προσωπικού
13. Η πρωτοβουλία
14. Το αίσθημα ενότητας

Ο Φεγιολισμός απλά κάνει μία πολύ θεωρητική προσέγγιση της διοίκησης χωρίς να ακουμπάει το ζήτημα ανθρώπινο δυναμικό. Οι λειτουργίες παίζουν το σημαντικότερο ρόλο σε μία επιχείρηση και όχι η συμπεριφορά των ανθρώπων. Οι αρχές του είναι αποδεκτές ακόμα και σήμερα, αλλά βάζει σε δεύτερη μοίρα τον ανθρώπινο παράγοντα και την αλληλεπίδρασή του μέσα στο περιβάλλον μίας επιχείρησης. Συνοπτικά θα λέγαμε ότι ο Henry Fayol προσπάθησε να διατυπώσει κάποιους γενικούς αφηρημένους κανόνες που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως το βασικό πλαίσιο συγκρότησης της οργανωτικής πραγματικότητας (Jarvis, 2005).

1.13.3 Ο Henry Ford

Ο φορντισμός, αποτελεί «ένα σύστημα μαζικής παραγωγής για μαζική κατανάλωση», μια γραμμή παραγωγής στην ουσία του, που γεννήθηκε στις αρχές του 20ού αιώνα από τον Χένρυ Φορντ κατά την προσπάθειά του να αυξήσει την παραγωγικότητα της αυτοκινητοβιομηχανίας του. Η εργασία, στο πλαίσιο του συστήματος αυτού, διαιρείται σε πολλά και μικρά καθήκοντα και διεκπεραιώνεται με βάση τη συγκεκριμένη γραμμή παραγωγής, η οποία τελεί υπό αυστηρή ιεραρχία και

εντατικό έλεγχο. Βασική προϋπόθεσή του είναι η αντίληψη ότι «οι εργαζόμενοι θα πρέπει να πληρώνονται, για να δουλεύουν και όχι για να σκέφτονται, και μόνο η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να καθορίζει το πώς θα οργανώνεται η εργασία και θα εκτελούνται οι δουλειές και τα εργασιακά καθήκοντα».

Το μοντέλο του Ford αποτελεί την πεμπτουσία της διοικητικής μηχανής που στοχεύει απλά και μόνο στην παραγωγή. Ο Φορντισμός είναι συνέχεια και προσαρμογή του Τεϋλορισμού. Ο Φορντισμός διαφέρει από τον Τεϋλορισμό κατά το ότι δεν ασχολείται μόνο με την παραγωγή των προϊόντων αλλά και με την κατανάλωσή τους από το αγοραστικό κοινό. Ο εργαζόμενος σύμφωνα με αυτό το μοντέλο αντιμετωπίζεται και ως καταναλωτής. Ο Ford ήταν από τους πρώτους που εφάρμοσαν την πενθήμερη εργασία στις Η.Π.Α. (Knights & Willmott, 2007).

1.13.4 Ο Elton Mayo

Ο George Elton Mayo σχεδίασε και ολοκλήρωσε ορισμένα πειράματα κοινωνικής συμπεριφοράς στο εργοστάσιο Hawthorne Works of the Western Electric company του Σικάγο την τριετία 1924 και 1927. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του συνέβαλαν κατά πολύ στη στροφή της διοίκησης προς τον ανθρώπινο παράγοντα και τις διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και διαμόρφωσαν ένα γενικότερο πλαίσιο δραστηριότητας της διοίκησης όσον αφορά στα κίνητρα.

Η θεωρία του Mayo βασίστηκε στα κίνητρα που πρέπει να ωθούν τους εργαζόμενους προς την παραγωγικότητα. Σύμφωνα με τον Mayo ο χώρος εργασίας αποτελεί μία μικρογραφία της κοινωνίας και η επαφή της διοίκησης με τους εργαζόμενους, θα την βοηθήσει να κατανοήσει τις ανάγκες του και επομένως να τις καλύψει. Η προσέγγιση αυτή σίγουρα είναι η πιο ανθρωποκεντρική από όσες αναφέρθηκαν μέχρι τώρα και επηρέασε κατά πολύ τη ΔΑΠ (Accel-Team (a)).

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μία ενδελεχής μελέτη των συστατικών στοιχείων της ΔΑΠ προκειμένου να δοθεί η ευκαιρία στον αναγνώστη να μπει στις βαθύτερες έννοιες που την αποτελούν και να κατανοήσει καλύτερα και πληρέστερα τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης που επιλέχθηκε να μελετηθεί.

2.1 Η ηγεσία

Πριν γίνει εκτενής αναφορά στις θεωρίες περί ηγεσίας και για το ρόλο της ηγεσίας σε μία επιχείρηση είναι δόκιμο να αναφερθούμε στον όρο «ηγεσία». «Ηγεσία είναι η συστηματική καθοδήγηση ανθρώπων για την κατάκτηση ενός στόχου. Η ηγεσία, εξ ορισμού, αναφέρεται σε δράσεις που απαιτούν τη συνεργασία πολλών ανθρώπων για να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα.» Είναι, επομένως, δραστηριότητα κατ'εξοχήν ανθρωποκεντρική, που απαιτεί συνδυασμό ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων. Οι ηγέτες για να επιτύχουν τους στόχους τους πρέπει να ελέγχουν να συντονίζουν και γενικότερα να είναι πολυπράγμονες. Ένας ηγέτης στη σύγχρονη εποχή δεν φέρει τα αρνητικά στοιχεία με τα οποία είναι χρωματισμένη η λέξη. Ο σύγχρονος ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει μία συμμετοχική ηγεσία και ο έλεγχος που ασκεί να βασίζεται στην κατανόηση των γεγονότων. Με λίγα λόγια ο σύγχρονος ηγέτης προσπαθεί να μελετήσει την πηγή του προβλήματος και δεν ψάχνει να εντοπίσει τον υπαίτιο του. Στόχος είναι η αιτία και όχι το πρόσωπο. Η ηγεσία είναι αποτέλεσμα δύναμης που φέρει ένα άτομο. Συγκεκριμένα:

- Δύναμη εξειδίκευσης: δύναμη εξειδίκευσης φέρει το άτομο που έχει τις κατάλληλες γνώσεις πάνω σε ένα συγκεκριμένο τομέα.
- Νομιμοποιημένη δύναμη: Η ίδια η ιεραρχία πριμοδοτεί ορισμένα άτομα που την απαρτίζουν με κάποια δύναμη. Εάν κάποιος που συμμετέχει στην ιεραρχία δεν κρίνει νόμιμη την εξουσία, αυτό δηλώνει αυτόματα ανυπακοή.

- Δύναμη αναφοράς: αυτού του είδους τη δύναμη τη φέρουν άτομα χαρισματικά, όπου με τη δύναμη του ταλέντου τους αποτελούν σημείο αναφοράς.
- Δύναμη ανταμοιβής: το άτομο μέσα στην ιεραρχία το οποίο έχει τη δυνατότητα ανταμοιβής φέρει και εξουσία.
- Δύναμη επιβολής: η δύναμη επιβολής είναι ακριβώς το αντίθετο από τη δύναμη ανταμοιβής. Αυτός που έχει τη δύναμη της τιμωρίας μπορεί και επιβάλλεται.

Η ηγεσία σχετίζεται και με το επίπεδο διοίκησης. Στο κατώτατο επίπεδο διοίκησης ο ηγέτης ξεχωρίζει επειδή εμπνέει και καθοδηγεί, ενώ στα ανώτερα ξεχωρίζει από τη δύναμη των γνώσεών του. Η ηγεσία δεν είναι μία μονοδιάστατη έννοια. Η βιβλιογραφία είναι αυτή που έχει να μας υποδείξει ένα μεγάλο εύρος από θεωρίες που σχετίζονται με αυτή.

Για να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγικότητα, ένας manager οφείλει να επιτύχει τρεις σκοπούς:

- να βελτιώσει την απόδοση των υφισταμένων
- να προετοιμάσει τους υφιστάμενους του να αναλάβουν ευρύτερες ευθύνες από όσες ήδη έχουν.
- να βοηθήσει τους υφιστάμενους του να εξελιχθούν και να βελτιωθούν για το καλό της εταιρείας.

Ένας ηγέτης για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους του και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του οφείλει να φέρει ορισμένα χαρακτηριστικά. Οι αρχές ενός ηγέτη πρέπει να είναι:

- η γνώση του έργου που επιτελεί
- η γνώση του προσωπικού και των δεξιοτήτων του
- η σωστή ενημέρωση του προσωπικού για το έργο που οφείλει να επιτελέσει.
- η παρακολούθηση της πορείας του έργου του έργου που επιτελείται

- να βεβαιώνεται ότι το έργο που έχει ανατεθεί ότι έχει κατανοηθεί.

Ο Manager δεν είναι ένα άτομο που απλά καλύπτει μία θέση και αυτόματα του μεταλαμπαδεύονται όλα τα θετικά στοιχεία που πρέπει να φέρει ο εργαζόμενος που την καλύπτει. Ένας manager πρέπει να έχει ακέραιο χαρακτήρα, να μην είναι ευθυνόφοβος, να είναι ικανός επαγγελματικά, να είναι ενθουσιώδης, να έχει σταθερό συναισθηματικό κόσμο και αποφασιστικός (Κανελλόπουλος, 1990).

2.2 Θεωρίες ηγεσίας

2.2.1 Η θεωρία X & Y του Mc Gregor

Η θεωρία X υποθέτει ότι τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, δε θέλουν υπευθυνότητες και πάνω απ' όλα θέλουν την ασφάλεια. Οι μάνατζερ που ακολουθούν τη φιλοσοφία αυτή, πιστεύουν ότι τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με χρήματα, πριμ και με την απειλή της τιμωρίας. Οι μάνατζερ ή διευθυντές που δέχονται τη θεωρία X, ασκούν έλεγχο και στενή επίβλεψη πάνω στους υφισταμένους τους. Ο Mc Gregor όμως, θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X είναι συχνά εσφαλμένες, γιατί η διοίκηση που ακολουθεί τις υποθέσεις αυτές αποτυγχάνει να υποκινήσει πολλά άτομα στην εργασία. Με τα δεδομένα της σημερινής κοινωνίας, όπου το επίπεδο εκπαίδευσης και ζωής των ατόμων είναι ανεβασμένο, η θεωρία αυτή έχει πολλές αδυναμίες και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε άτομα π.χ. που ασκούν το ιατρικό επάγγελμα, το εκπαιδευτικό, το ερευνητικό κλπ.

Γι' αυτό και ο Mc Gregor διατύπωσε μια άλλη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς που την ονόμασε θεωρία Y. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι τα άτομα από τη φύση τους δεν τεμπελιάζουν και δεν είναι αναξιόπιστα. Αν στα άτομα δοθούν κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και θα είναι δημιουργικό στην εργασία τους. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη να αναγνωρίσει αυτές τις ικανότητες των ατόμων και να προσπαθήσει να τις αναπτύξει στα άτομα που εργάζονται μέσα στην οργάνωση (Ζαβλανός, 1991: σελ. 11).

2.2.2 Η θεωρία Schein

Αντίστοιχα ο Schein κατατάσσει τις ανθρώπινες συμπεριφορές σε διαφορετικές κατηγορίες και τις αντιστοιχεί με την οργανωσιακή συμπεριφορά που οφείλει να έχει ένας manager.

Ανθρώπινος τύπος	Οργανωσιακές συνέπειες
1. Rational economic man: έχει οικονομικά κίνητρα, έχει ορθολογική συμπεριφορά και είναι παθητικός.	Η ηγεσία οφείλει να ακολουθήσει την κλασσική λειτουργία του management. Ο ηγέτης πρέπει να ελέγχει τη μη ορθολογική συμπεριφορά.
2. Social man: υποκινείται από τις κοινωνικές ανάγκες. Βασίζεται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις και λιγότερα από τα κίνητρα και τον έλεγχο των προϊσταμένων του.	Ηγεσία μέσα από τις ομάδες. Δημιουργία ομαδικών κινήτρων.
3. Self-actualizing man: βασίζεται στην αυτοϋποκίνηση και τον αυτοέλεγχο. Επιδιώκει την αυτονομία.	Ηγεσία μέσα από τη δημοκρατία. Λήψη αποφάσεων στον εργασιακό χώρο.
4. Complex man: τύπος ευμετάβλητος, αναζητά την υποκίνηση και είναι επιδεικτικός μάθησης.	Ο manager οφείλει να αναγνωρίζει άμεσα τα προβλήματα και τις καταστάσεις. Να αναγνωρίζει διαφορές και συμπεριφορές.

Φυσικά και υπάρχουν και άλλες θεωρίες όσον αφορά στην προσέγγιση της ηγεσίας, αλλά δεν είναι υποχρέωση της συγκεκριμένης εργασίας να αναλωθεί σε αυτό το σημείο. Παραδείγματος χάριν, υπάρχουν οι θεωρίες της τυχαίας προσέγγισης του Fiedler, η θεωρία των Blake και Mouton ή και το μοντέλο του Reddin.

Συνοψίζοντας, αυτό που έχει σημασία στο ζήτημα της ηγεσίας είναι το αποτέλεσμα, ανεξάρτητα από το στυλ ηγεσία που θα ακολουθηθεί. Είτε ακολουθηθεί το αυταρχικό είτε το δημοκρατικό, ο ηγέτης πρέπει να είναι αποτελεσματικός. Τα κριτήρια αξιολόγησης ενός ηγέτη μπορούν να είναι ποιοτικά ή ποσοτικά (Σολωμός, 2006).

2.3 Η υποκίνηση

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη υποενότητα η υποκίνηση είναι ο κινητήριος μοχλός μίας επιχείρησης. Το κίνητρο και η υποκίνηση αποτελούν μόνιμο πονοκέφαλο για τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων. Τι είναι όμως η υποκίνηση;

«Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζόμενων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα κίνητρα αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων σε μία τουριστική επιχείρηση.»

Σε καμία περίπτωση η υποκίνηση δεν συνδέεται με την χειραγώγηση. Ο εκάστοτε manager οφείλει να δώσει κίνητρα στον εργαζόμενο αφού αφουγκραστεί τις ανάγκες του και τα θέλω του. Στη βιβλιογραφία μπορεί ο κάθε ερευνητής να μελετήσει μία πληθώρα θεωριών που σχετίζονται με την υποκίνηση. Κοινός τόπος όλων είναι η σημασία που δίνουν :

- στην αμοιβή (υλική και μη)
- στην αποφυγή επιβαρυντικών καταστάσεων για τον εργαζόμενο.

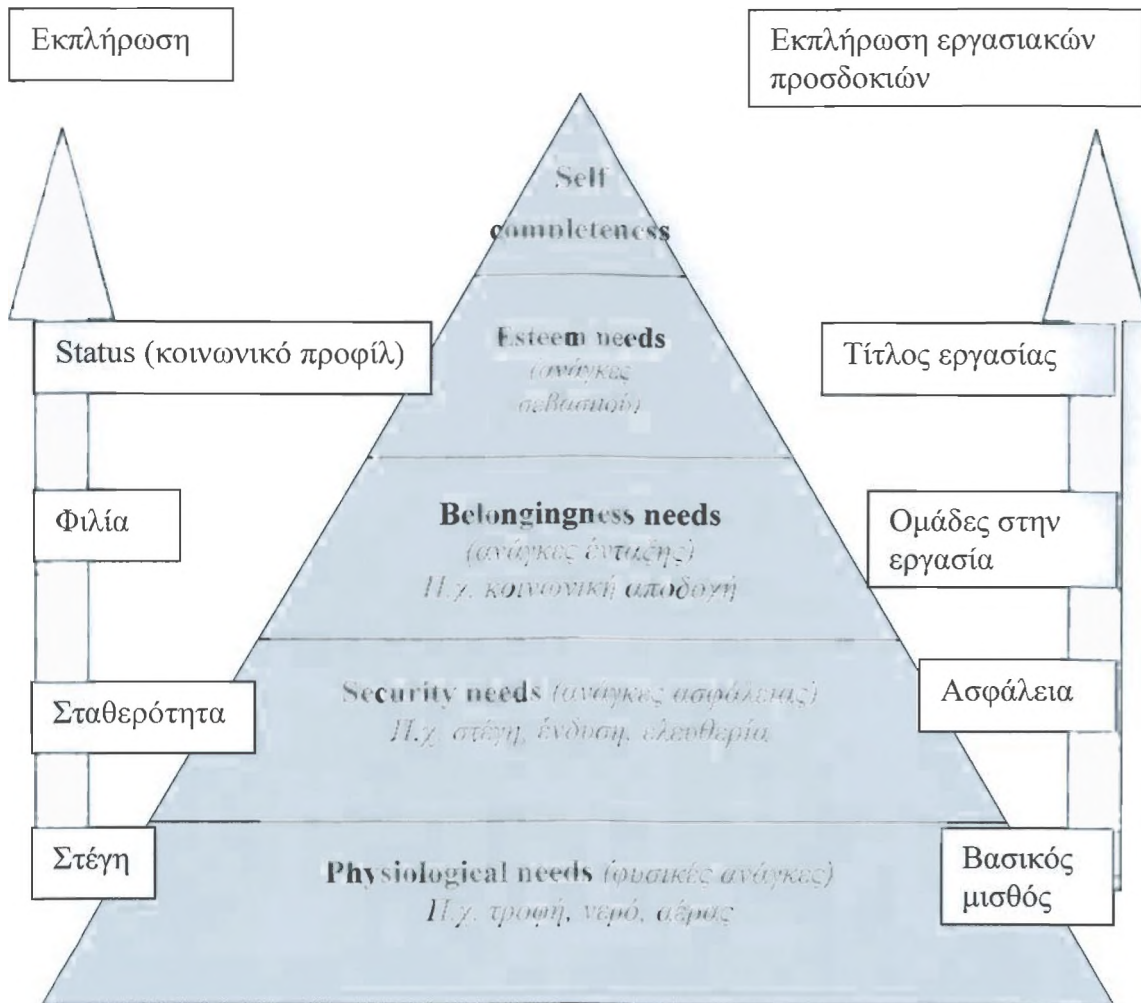
Η παραγωγικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το σύστημα κινήτρων μίας εταιρείας. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο μπορεί να διαμορφωθεί ανάλογα με τα κίνητρα που θα δοθούν. Σαν κίνητρο θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία του, με στόχο την καλύτερη απόδοση. Μέσα από αυτή τη διαδικασία παρακινείται ο εργαζόμενος να προσφέρει περισσότερα. Η ενεργοποίηση του εργαζόμενου οδηγεί στην αποδοτικότερη παρουσία του. Τα κίνητρα μπορεί να είναι ηθικά, ψυχολογικά και υλικά. Ένας καλός manager οφείλει να διαγνώσει τα κίνητρα

εκείνα που θα ενεργοποιήσουν τη συμπεριφορά του και θα αυξήσουν τη παραγωγικότητά του. Επομένως ο καλός manager θα δώσει στον εργαζόμενο την πρόκληση που χρειάζεται. Στη συνέχεια θα μελετήσουμε ορισμένες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί σχετικά με τις ανάγκες και τα κίνητρα (Ναζλής, 1978).

2.3.1 Η θεωρία του Maslow

Τη δεκαετία του 1940 ο ψυχολόγος Abraham Maslow, τόνισε ότι ο άνθρωπος είναι ένα ζώο που διαρκώς ζητάει, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του. Ο Maslow είπε ότι οι περισσότεροι άνθρωποι κινούνται με βάση την ιεραρχία των αναγκών. Οι βασικές ανάγκες είναι οι «φυσιολογικές». Χρειαζόμαστε αέρα, νερό, τροφή προκειμένου να ζήσουμε. Ένα βήμα παραπάνω είναι οι ανάγκες της «ασφάλειας». Οι ανάγκες της ασφάλειας συνίστανται στην στέγη, την ένδυση και την ελευθερία από κάθε είδους αγωνία και άγχος για το μέλλον. Σε τρίτο επίπεδο έχουμε τις ανάγκες ένταξης, όπου εδώ έχουμε την ανάγκη αποδοχής από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Από τη στιγμή που ο άνθρωπος ικανοποιήσει τις παραπάνω ανάγκες στρέφεται σε άλλου είδους ανάγκες όπως αυτή του σεβασμού και της εκτίμησης «esteem needs». Ο κάθε άνθρωπος νιώθει την ανάγκη να έχει αυτοσεβασμό, αλλά και να είναι σεβαστός κι από τους άλλους. Στην κορυφή της πυραμίδας των αναγκών βρίσκεται η ανάγκη της «αυτό-ολοκλήρωσης». Αυτή η ανάγκη ικανοποιείται όταν ο κάθε άνθρωπος νιώθει ότι έχει ικανοποιήσει τους στόχους του.

Σύμφωνα με τον Maslow οι σημαντικότερες ανάγκες είναι αυτές που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας. Η θεωρία του Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες επηρέασε και άλλες θεωρίες και βοήθησε στην κατηγοριοποίησή τους. (Μάρκοβιτς, 2002)



Σχήμα 2. Οι ανάγκες κατά Maslow

Παρακάτω αναλύονται διεξοδικά οι ανάγκες του ανθρώπου κατά τον Maslow:

1. Φυσιολογικές ανάγκες, είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κ.λπ. Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωση.
2. Ανάγκες για ασφάλεια, που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι παραδείγματος χάρη, οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και, γενικά, για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κ.λπ. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο τύποι

ασφάλειας: η φυσική και η οικονομική. Από τη στιγμή που ένα άτομο φτάσει σ' ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σ' αυτό. Δεν θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του. Επίσης, θέλει καταρχήν, να πετύχει ένα επίπεδο διαβίωσης, που θεωρεί λογικό.

3. Κοινωνικές ανάγκες. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον κι έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει, αλλά και ν' απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη, παραδοχή.
4. Ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Στο επίπεδο αυτό προβάλλει επιτακτική η ανάγκη για εκτίμηση, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό, το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη. Αν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αυτές, τότε είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί σε απογοήτευση, ίσως και σε απάθεια.
5. Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Ο Maslow υποστηρίζει ότι, ακόμα κι αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανόν να παραμείνει ανικανοποίητο κι ίσως δυσαρεστημένο, εκτός αν πετύχει τους στόχους, που έθεσε κι αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. «Ένα άτομο, πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι» τονίζει χαρακτηριστικά ο Maslow. Αυτό σημαίνει, ότι ικανοποιώντας κι αυτό το επίπεδο των αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του, καθώς και την προσωπικότητά του.

Η ιεραρχία των αναγκών, που περιγράψαμε, είναι δυνατόν σαν ιεραρχία, σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μια τελείως διάφορη μορφή, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις κι εκτιμήσεις, με το κοινωνικό περιβάλλον και μ' άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Επίσης, ο χρόνος μετάβασης του ατόμου από το ένα επίπεδο στο άλλο, διαφέρει μεταξύ των ατόμων. Μπορούμε βέβαια να θέσουμε το ερώτημα, πότε θα επιδιώξει το άτομο την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως επόμενου επιπέδου. Σε ένα τέτοιο ερώτημα δε μπορούμε να δώσουμε σίγουρη απάντηση. Θεωρητικά το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση των

αναγκών του επόμενου επιπέδου, όταν έχει ικανοποιήσει σε αρκετό, κατά τη γνώμη του, βαθμό τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι επίσης πολύ πιθανόν το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες των αναγκών που περιγράψαμε παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του, το περιβάλλον του (οικογενειακό – επαγγελματικό - φιλικό), το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο, καθώς και από την ηλικία του (Μάρκοβιτς, 2002).

Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς, μειώνεται η σημασία της σαν ισχυρού στοιχείου υποκίνησης, σε σχέση με άλλες ανάγκες. Μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως να αποτελεί στοιχείο υποκίνησης. Παρόλα αυτά, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας που κάνει, ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει, οι παραπέρα προσπάθειες υποκίνησής του σε υψηλά επίπεδα επίδοσης μόνο με τη χρηματική αμοιβή, δεν θα έχουν πλήρη επιτυχία. Η έστω και προσωρινή ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους, καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες.

Ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικίλουν από άτομο σε άτομο, επειδή οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Παραδείγματος χάρη, για έναν εργαζόμενο οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως κι οι ανάγκες για αναγνώριση και κύρος. Για κάποιον άλλον, η ανάγκη ν' ανήκει και να είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδας μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή, είναι να ερμηνεύει αυτά που γνωρίζει στο θέμα των αναγκών γενικά για να ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες των υφισταμένων του. Πρέπει να κατατάξει καθέναν στην ιεραρχία των αναγκών και κάτω από αυτό το πρίσμα, να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο, ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

2.3.2 Η Θεωρία των Τριών Αναγκών ή Ανθρώπινων Κινήτρων του D. McClelland

Μία διαφορετική κατηγοριοποίηση και προσέγγιση ήταν αυτή του David McClelland. Στη δεκαετία του 1950 παρουσιάστηκε στην Αμερική η θεωρία των

τριών αναγκών του David McClelland. Οι τρεις ανάγκες (και επομένως κίνητρα) που υποκινούν το άτομο, κατά τον McClelland, είναι οι ακόλουθες:

1. Η ανάγκη για επιτυχία ή κίνητρο της επιτυχίας
2. Η ανάγκη για δύναμη ή κίνητρο της ισχύος
3. Η ανάγκη για “φιλικούς δεσμούς” ή κοινωνικό κίνητρο

Η ανάγκη για επιτυχία ή επιτεύγματα, αναφέρεται στη κατηγορία των ατόμων που επιθυμούν να έχουν υψηλή απόδοση στην εργασία τους, έχουν την τάση να είναι «νικητές» στα πλαίσια του ανταγωνισμού με άλλους εργαζομένους, αρέσκονται στις ευθύνες και θέτουν πολλές φορές υψηλούς στόχους αναλαμβάνοντας αν χρειαστεί και κάποιο ποσοστό ρίσκου.

Η ανάγκη για δύναμη, περιγράφει την επιθυμία του ατόμου να ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα. Τα άτομα με υψηλό βαθμό της ανάγκης για δύναμη αρέσκονται να εξουσιάζουν, να διευθύνουν και γενικότερα να είναι επικεφαλής.

Η ανάγκη για φιλικούς δεσμούς ή κοινωνικών σχέσεων, υποδηλώνει την επιδίωξη του ατόμου στο να γίνεται αποδεκτός από τους υπολοίπους, τη δημιουργία φιλικών σχέσεων, ομαλού συνεργατικού κλίματος, αγάπης, στοργής και αμοιβαίας κατανόησης.¹⁶

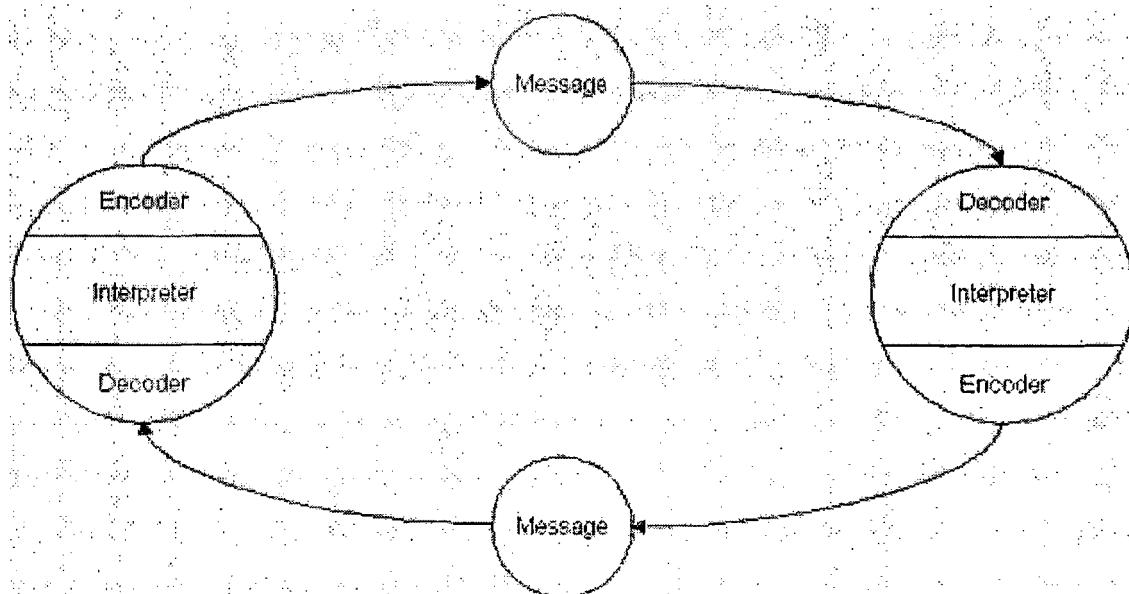
Οι δύο θεωρίες που αναφέρθηκαν παραπάνω ονομάζονται «θεωρίες περιεχομένου» για το λόγο του ότι προσπαθούν να παρουσιάσουν αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να εργασθούν (Μάρκοβιτς, 2002).

2.4 Η επικοινωνία

Με τον όρο επικοινωνία εννοούμε την ανταλλαγή σκέψεων και πληροφοριών προκειμένου να επιτύχουμε κοινή αντίληψη πάνω σε ένα ορισμένο θέμα ενώ θα διατηρούμε παράλληλα καλές ανθρώπινες σχέσεις. Η επικοινωνία συντελείται με λέξεις, γραπτές ή προφορικές, σύμβολα ή μηνύματα και γενικά με έναν τέτοιο τρόπο ώστε ένα τρίτο μέλος να είναι σε θέση να αποκρυπτογραφήσει το νόημα των μηνυμάτων. Αυτό που μας ενδιαφέρει στη ΔΑΠ είναι το μεταβιβαζόμενο μήνυμα να είναι κατανοητό στον παραλήπτη. Μέσω της επικοινωνίας ενοποιείται κάθε

δραστηριότητα της επιχείρησης και εφαρμόζεται κάθε λειτουργία της διοίκησης. Δεν αρκεί μόνο ο διευθυντής να γνωρίζει σχετικά με την επικοινωνία, αλλά και κάθε εργαζόμενος.

Η έκδοση και η αποδοχή ενός μηνύματος εξαρτώνται από τις λειτουργικές σχέσεις και το επίπεδο συνεργασίας των ατόμων της εταιρίας. Με λίγα λόγια ο καθένας πρέπει να γνωρίζει πότε θα επικοινωνήσει, τι περιεχόμενο θα μεταβιβάσει και σε ποιον. Σημαντικό επίσης είναι να γνωρίζει τα μέσα μετάδοσης της πληροφορίας. Στο σχήμα που ακολουθεί βλέπουμε το μοντέλο του Schramm.



Εικόνα 3: Schramm's Model of Communication (Mortensen, 1972)

2.4.1 Σκοπός και προβλήματα της επικοινωνίας

Ο σκοπός της επικοινωνίας σε μία επιχείρηση είναι να επιδράσει ευνοϊκά στην ολοκλήρωση των στόχων της εταιρίας, αλλά και να δημιουργήσει έναν αμφίδρομο διάλογο μεταφοράς μηνυμάτων μεταξύ διοίκησης κι εργαζομένων. Η ροή των πληροφοριών μέσα σε μία εταιρία πρέπει να είναι απρόσκοπτη και ομοιόμορφη. Επίσης είναι σημαντικό κάθε εργαζόμενος να μπορεί να δημιουργήσει πληροφορία σε μία μορφή η οποία να είναι κατανοητή από τους συναδέλφους τους και τη διοίκηση. Ο σύγχρονος εργαζόμενος βομβαρδίζεται από μηνύματα και κάποιες φορές δεν

μπορεί να τα κατανοήσει ή να θέσει σε αυτά κάποια προτεραιότητα. Κάπου εκεί προκύπτουν και τα προβλήματα επικοινωνίας τα οποία λειτουργούν ανασταλτικά στην παραγωγικότητα των εργαζομένων της.

Ποια όμως είναι τα προβλήματα επικοινωνίας που μπορούν να προκύψουν στη λειτουργία μιας εταιρίας; Αυτά συνοψίζονται στα εξής:

- Η προετοιμασία για επικοινωνία: πολλές φορές τα μέλη μιας εταιρίας που έχουν το ρόλο του πομπού ενός μηνύματος ξεκινάνε να πουν κάτι ή να γράψουν χωρίς να έχουν σκεφτεί τι γλώσσα ή τον τρόπο με τον οποίο θα μεταδώσουν το μήνυμα. Η δημιουργία και η μετάδοση ενός μηνύματος απαιτούν χρόνο και σκέψη, κάτι που πολλές φορές δεν γίνεται κατανοητό από τους διοικητικούς μηχανισμούς. Αφού ο πομπός σκεφτεί και αποφασίσει το περιεχόμενο του μηνύματος, το επόμενο στάδιο είναι το μέσο μετάδοσης.
- Τα εμπόδια στην επικοινωνία: η επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης δυσχεραίνεται από διάφορα εμπόδια. Αυτά μπορεί να είναι:
 - Κακή διατύπωση του μηνύματος: είναι κατανοητό ότι μετά από παραλήψεις, έλλειψη συνοχής, ανεπαρκές λεξιλόγιο κτλ ότι δημιουργούνται προβλήματα στο μήνυμα.
 - Παρανόηση του νοήματος του μηνύματος: πολλές φορές ένα μήνυμα μπορεί να μην αποκωδικοποιηθεί σωστά από τον παραλήπτη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διατυπωθεί εκ νέου. Όσον αφορά στη ΔΑΠ αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να δηλώνουν ξεκάθαρα τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους και οι διοικήσεις από την άλλη μεριά τους στόχους και τις απαιτήσεις τους.
 - Απώλεια στη μεταβίβαση του μηνύματος: όταν ένα μήνυμα μεταβιβάζεται διαδοχικά είναι πιθανόν το μήνυμα να φτάσει στον τελικό προορισμό αλλοιωμένο. Για αυτό το λόγο προτείνεται ως μέσο επικοινωνίας τα γραπτά μηνύματα και όχι ο προφορικός λόγος. Ταυτόχρονα όμως η γραπτή επικοινωνία χάνει την ιδιότητα της ταχύτητας που έχει ο προφορικός λόγος.

- Η απροσεξία: πολλές φορές οι εργαζόμενοι και η διοίκηση ταυτόχρονα δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα αιτήματα και τις ανακοινώσεις που κυκλοφορούν εντός της εταιρίας.
- Μη διευκρινισμένες υποθέσεις: είναι πολύ σημαντικό σε μία εταιρία να ερμηνεύεται με τον ίδιο τρόπο το μήνυμα.
- Η ανεπαρκής περίοδος προσαρμογής: ένα μήνυμα πρέπει να φτάνει στον αποδέκτη την ώρα που πρέπει γιατί διαφορετικά χάνει μέρος της πληροφοριακής του αξίας.
- Η έλλειψη εμπιστοσύνης: διοίκηση κι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Για αυτό το λόγο τα μηνύματα που φεύγουν κι από τις δύο μεριές θα πρέπει να είναι αξιόπιστα.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, η διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει να βασίζονται σε ορισμένες αρχές. Οι αρχές της σωστής επικοινωνίας είναι τέσσερις. Συγκεκριμένα:

- Η αρχή της ευκρίνειας: σύμφωνα με αυτή την αρχή θα πρέπει να επιδιώκεται η επικοινωνία να γίνεται σε γλώσσα που να είναι κατανοητή από το σύνολο του προσωπικού αλλά και γενικότερα από το σύνολο των μελών μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό πρέπει όλοι να έχουν εξοικειωθεί με τη γλώσσα των ανωτέρων τους και των κατωτέρων τους.
- Η αρχή της προσοχής: κάθε μέλος μιας εταιρίας πρέπει να δείχνει τη δέουσα προσοχή σε κάθε μήνυμα που λαμβάνει. Όσο ευκρινές και να είναι ένα μήνυμα εάν το μήνυμα δεν γίνει αντιληπτό δεν έχει αξία.
- Η αρχή της ακεραιότητας: η συγκεκριμένη αρχή σχετίζεται με τον σκοπό με τον οποίο εκπληροί η επικοινωνία. Για έναν προϊστάμενο η επικοινωνία θα πρέπει να είναι το μέσο και όχι ο αυτοσκοπός.
- Η αρχή της στρατηγικής χρησιμοποίησης της άτυπης οργάνωσης: κάθε προϊστάμενος οφείλει να έρχεται σε επαφή με τις άτυπες ομάδες που έχουν δημιουργηθεί στον οργανισμό του. Οι ανεπίσημες οργανώσεις υπάρχουν έξω από την τυπική δομή της επιχείρησης και

επιζούν μέσα σε αυτή, παρασιτικά θα μπορούσε να πει κανείς, είτε με την έγκριση είτε και χωρίς της επίσημης διοίκησης. Για αυτό πολλές φορές οι εκάστοτε διευθυντές οφείλουν να έχουν ανεπίσημη επαφή είτε ατομικά είτε κατά μικρές ομάδες με τους υφιστάμενούς τους προκειμένου να αποσπάσουν πληροφορίες που θα τους είναι χρήσιμες για την αποδοτική λειτουργία της εταιρίας.

Για να εφαρμοστούν οι παραπάνω αρχές, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί να γίνουν βίωμα των υπευθύνων των διοικήσεων αλλά και ταυτόχρονα να μεταλαμπαδευτεί στους υφιστάμενους ο ενθουσιασμός για μια σωστή επικοινωνία. Συνεπώς υπεισέρχεται κι εδώ ο παράγοντας της κατάλληλης υποκίνησης του προσωπικού.

Ο όγκος του υλικού ο οποίος πρέπει να διοχετευτεί στα κανάλια της επικοινωνίας μια επιχείρησης είναι τεράστιος. Ο καθένας μπορεί να γίνει παραγωγός μηνύματος οποιασδήποτε μορφής. Ο όγκος των επικοινωνιών αυξάνεται συνεχώς κατά γεωμετρική πρόοδο καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται σε μέγεθος. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να αποφεύγεται η μη αναγκαία επικοινωνία γεγονός που είναι σύνηθες στις περισσότερες εταιρίες. Όμως τι αποτελεί αναγκαίο και τι περιττό όσον αφορά στην πληροφορία; Το τελευταίο αποτελεί μείζον ζήτημα στο οποίο δύσκολα θα βρεθεί απάντηση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

2.5 Προσέλκυση και επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Μία απαραίτητη διαδικασία για τη λειτουργία μίας επιχείρησης είναι η προσέλκυση νέου ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει την εταιρεία. «Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας.» Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Η διαδικασία δεν είναι απλή και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να υποτιμάται από τους υπευθύνους. Η προσέλκυση δυναμικού είναι τα αποκαλυπτήρια της εταιρείας προς τους υποψήφιους εργαζόμενους. Οφείλει να είναι ξεκάθαρη και ειλικρινής. Η αποτελεσματική προσέλκυση περιλαμβάνει:

- γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας
- γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών στο μέλλον
- γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Η προσέλκυση ενός υποψηφίου για μια θέση, σαφέστατα μπορεί να γίνει και από το εσωτερικό της εταιρείας. Εάν ακολουθηθεί αυτή η διαδικασία, τότε η δεξαμενή των υποψηφίων είναι ήδη έτοιμη και το μόνο που χρειάζεται είναι να γίνει η επιλογή από τα βιογραφικά που έχει στη διάθεσή του το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Στην περίπτωση που δεν καλύπτουν τις ανάγκες της εταιρείας οι εργαζόμενοι που δουλεύουν ήδη, τότε θα στραφεί στην εξωτερική αγορά. Εάν ακολουθήσει αυτή την περίπτωση τότε θα πρέπει να πείσει το κοινό ότι είναι η ιδανική λύση για τους καλύτερους υποψηφίους (Κανελλόπουλος, 1990).

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και των υποψηφίων μπορεί να συγκρουστούν καθώς ο μὲν προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου και ο δε προσπαθεί να προβάλλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Γι αυτό το λόγο είναι απαραίτητες διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης των υποψηφίων. Όμως την αντίστοιχη αξιολόγηση μπορεί να κάνει και από τη μεριά του και ο εργαζόμενος, καθώς μπορεί να μην θέλει να εργαστεί π.χ. σε ένα ανθυγιεινό περιβάλλον ή σε ένα περιβάλλον με πολύ φασαρία.

Ακόμη, ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να εξασφαλίσει την αποδοχή του σε μια πιθανή προσφορά της θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύσει την χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν την πιθανότητα αποδοχής της θέσης από τον υποψήφιο (όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης). Από τη μεριά του ο υποψήφιος προσπαθεί να φανεί όσο πιο ευγενικός γίνεται και να αναδείξει τα πιο δυνατά σημεία του χαρακτήρα του και του εαυτού του. Η διαδικασία της επιλογής είναι πολύ σημαντική διαδικασία με αντίστοιχη δυσκολία για τον υπεύθυνο που θα την επωμιστεί. Ο υπεύθυνος πρέπει να έχει εμπειρία στη επιλογή εργαζομένων. Σε αντίθετη περίπτωση, κάποιος άπειρος manager μπορεί να παρασυρθεί από τα πρώτα θετικά δείγματα του υποψηφίου ή από το εντυπωσιακό βιογραφικό και έτσι να μην μπορέσει να διαγνώσει κάποια χαρακτηριστικά του που ίσως είναι αρνητικά για την εταιρεία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Το σημαντικό στη διαδικασία προσέλκυσης είναι ότι πρέπει να περιγράφονται ξεκάθαρα τα προσόντα του υποψηφίου και να έχει γίνει η σωστή περιγραφή της θέσης. Δεν είναι λίγες οι εταιρείες που έχουν αξιολογήσει λάθος τις ανάγκες τους και αντίστοιχα έχουν προσλάβει λάθος άτομα. Πάντα, υπάρχει η περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης, το κόστος της οποίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Με λίγα λόγια οποιαδήποτε λάθος κίνηση σε αυτό το σημείο, δηλαδή της επιλογής, ισοδυναμεί με σπατάλη. Η σπατάλη μπορεί να είναι μόνιμη ή και προσωρινή και αυτό εξαρτάται από το χρονικό διάστημα που θα παραμείνει ο εργαζόμενος στην εταιρεία. Επίσης εξαρτάται από το αν θα ακολουθήσει η εταιρεία διορθωτικές κινήσεις ή όχι. Διορθωτική κίνηση είναι η εκπαίδευση του προσωπικού στις απαιτήσεις τις εταιρείας και της θέσης για την οποία προσλήφθηκε.

Η αποτυχημένη επιλογή πολλές φορές είναι απόρροια της διαδικασίας της προσέλκυσης, και συγκεκριμένα της προσπάθειας των υπευθύνων της πρόσληψης να προσελκύσουν όσο περισσότερους υποψήφιους γίνεται, παρουσιάζοντας μόνο τις θετικές πλευρές της υπό κάλυψη θέσης αλλά και ωραιοποιώντας τις επικρατούσες καταστάσεις μέσα στην εταιρία. Επίσης μία αποτυχημένη επιλογή ενός υποψηφίου μπορεί να βασίζεται στις προσωπικές σχέσεις που μπορεί να έχουν οι υπεύθυνοι

πρόσληψης με τους υποψηφίους. Τα μη αξιοκρατικά κριτήρια πρόσληψης είναι η κυριότερη πηγή λανθασμένης επιλογής.

Για τη σωστότερη επιλογή προσωπικού το ιδανικό είναι να περνά ο υποψήφιος από ορισμένα τεστ προκειμένου να εξακριβώνεται η ικανότητά του να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης. Με αυτό τον τρόπο θα αποφευχθούν προβλήματα μεροληψίας που είναι ιδιαίτερα ζημιογόνα. Επίσης στα στάδια της διαδικασίας επιλογής εντάσσονται η πρακτική άσκηση του υποψηφίου, είτε ως εκπαιδευόμενος για μια περίοδο δοκιμασίας είτε αναθέτοντας του ένα project στο πλαίσιο της διαπίστωσης των προσόντων του υποψηφίου, αλλά και η γραφολογική ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου, η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο της προσέγγισης και ερμηνείας της ψυχοσύνθεσής του (Κανελλόπουλος, 1990).

2.6 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ποτέ στο παρελθόν δεν ήταν τόσο σημαντικό για μία επιχείρηση να διαθέτει εργαζόμενους καταρτισμένους και με επίκαιρες γνώσεις. Η τεχνολογία και ο ρυθμός παραγωγής της πληροφορίας έχει μεγιστοποιηθεί και ο υπάλληλος που δεν ακολουθήσει την πορεία των καιρών θα χαρακτηριστεί απαρχαιωμένος. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του και της ατομικής τους επίδοσης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το προσωπικό που εκπαιδύεται σε μία επιχείρηση, μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τρεις κατηγορίες:

1. Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα: σχεδόν κάθε νεοπροσληφθής περνάει από μία σύντομη εκπαίδευση προκειμένου να ενστερνιστεί τις αξίες της εταιρείας, αλλά και να του μεταδοθούν κάποιες λεπτομέρειες σχετικά με τη θέση που πρόκειται να αναλάβει.
2. Στο προσωπικό που διαθέτει πείρα: στο προσωπικό που υπάρχει ήδη στην εταιρεία η εκπαίδευση αφορά σε κάποια σεμινάρια επικαιροποίησης των γνώσεων του

3. Στο κανονικό προσωπικό: από την εκπαίδευση αυτή περνά όλο το προσωπικό της βιβλιοθήκης στα πλαίσια της καθιερωμένης εκπαίδευσης (ετήσιας κτλ).

Το κόστος του προγράμματος εκπαίδευσης, λοιπόν, δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση που στόχο έχει να ωφελήσει την επιχείρηση. Η εκπαίδευση αποτελεί την άμυνα της κάθε εταιρείας στην αλλαγή, αλλά ταυτόχρονα επηρεάζεται από αυτή. Το εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα στις αλλαγές που συντελούνται γύρω του, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να καταρτιστεί εκ νέου προκειμένου να μπορέσει να αντεπεξέλθει σε παρόμοιες συνθήκες. Η έννοια της εκπαίδευσης και της αλλαγής είναι στενά συνδεδεμένες από την στιγμή που συνθήκες όπως η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη των αγορών, ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις, αντιμετωπίζονται μέσα από την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού επιτυγχάνοντας έτσι υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας αλλά και καινοτομίας.

Πολλά είναι τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και συγκεκριμένα, μπορεί να επιτύχει αυξημένη παραγωγικότητα, τόσο σε όρους ποιότητας αλλά και σε όρους ποσότητας από την στιγμή που εμπλουτίζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων. Ακόμη, επιτυγχάνεται η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων ακριβώς επειδή αισθάνονται πιο αποδοτικοί και χρήσιμοι για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης. Ο καλά εκπαιδευμένος εργαζόμενος μπορεί να διεκπεραιώσει μία εργασία χωρίς να επιτηρείται από κάποιον ανώτερο. Επομένως ο εργαζόμενος γίνεται πιο αυτόνομος και ενισχύεται η αυτοπεποίθησή του. Τέλος, κάθε εργαζόμενος που έχει περάσει από κάποια εκπαίδευση μπορεί να κατανοήσει τους στόχους της εταιρείας και να ταυτιστεί μαζί τους.

2.7 Αξιολόγηση προσωπικού

Μία ακόμα λειτουργία της ΔΑΠ είναι η αξιολόγηση του προσωπικού. Κάθε οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει,

επιτυγχάνοντας παράλληλα μεγαλύτερη αποδοτικότητα, με την προϋπόθεση βέβαια ότι γνωρίζει τις δυνατότητες των εργαζομένων του, αναθέτοντας τα ιδιαίτερα καθήκοντα στα αντίστοιχα στελέχη. Όμως η απόδοση των εργαζομένων δεν είναι κάτι σταθερό ή κάτι το μη μετρήσιμο. Η διαδικασία αξιολόγησης του εργατικού δυναμικού εκτιμάει το κατά πόσο ανταποκρίνεται ένας εργαζόμενος στα καθήκοντά τους και στα χαρακτηριστικά της θέσης του. Οποιαδήποτε μορφή αξιολόγησης είναι πολύτιμη για μία επιχείρηση, καθώς μέσα από αυτή μπορεί να συμπεράνει τους αδύναμους κρίκους της παραγωγικής διαδικασίας και μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να τους διορθώσει. Χωρίς την αξιολόγηση, μία επιχείρηση δεν έχει μία καθαρή εικόνα για το προσωπικό της και για την πορεία που ακολουθεί. Επίσης η διαδικασία αξιολόγησης δεν πρέπει να γίνεται κατά αραιά διαστήματα γιατί έτσι δεν θα έχει μία αντιπροσωπευτική εικόνα (Κανελλόπουλος, 1990).

Στόχος της αξιολόγησης, πέρα από την παρακολούθηση και τον έλεγχο είναι και η ενθάρρυνση του προσωπικού. Μέσα από την αξιολόγηση μπορούν να διαγνωστούν προβλήματα που με την κατάλληλη υποστήριξη μπορούν να εξαλειφθούν. Ταυτόχρονα η διαδικασία αξιολόγησης αποτελεί κίνητρο για το εργατικό δυναμικό. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι πρόκειται να αξιολογηθούν, τότε δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό προκειμένου να δώσουν μία καλή εικόνα στη διοίκηση. Όφελος από την αξιολόγηση έχει και ο ίδιος ο εργαζόμενος καθώς αποτελεί ένα δέξοδο για να αναγνωριστεί η προσπάθειά τους. Όταν μετά την αξιολόγηση ο εργαζόμενος βαθμολογηθεί υψηλά, τότε νιώθει έντονα το συναίσθημα της συνεισφοράς. Ταυτόχρονα μπορούν να εξαλειφθεί το φαινόμενο της ύπαρξης εργαζομένων δύο ταχυτήτων, δηλαδή των αποδοτικών και μη. Το εργατικό δυναμικό μπαίνει σε έναν υγιή ανταγωνισμό προκειμένου να αναδειχθούν οι ικανότεροι. Τέλος οφέλη υπάρχουν και για τον ίδιο τον manager. Η αξιολόγηση δίνει μία εικόνα στον manager για το προσωπικό του και ξεδιαλύνει κάποιες λανθασμένες αντιλήψεις.

Ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι επιτυχημένο χρειάζεται να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- αντικειμενικότητα
- απλότητα
- σαφήνεια
- προσαρμοστικότητα κι ευελιξία

- εξασφάλιση υποστήριξης

Στη θεωρία της ΔΑΠ υπάρχουν δύο μοντέλα αξιολόγησης: το παραδοσιακό και το σύγχρονο μοντέλο. Το παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό στον έλεγχο. Δηλαδή, σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, μέσω των «αμοιβών» ή «τιμωριών» με βάση την παρελθούσα «απόδοση». Η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε λαμβάνει υπόψη τις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. Δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις. Είναι επομένως στην διάθεση της διοίκησης να επιλέξει τον δρόμο που της ταιριάζει (Κανελλόπουλος, 1990).

Ποιες είναι όμως οι προϋποθέσεις για μία αποτελεσματική αξιολόγηση; Συγκεκριμένα:

- Καθορισμός Αρμοδίων με ικανότητες αξιολόγησης (διάκριση ενεργειών ελέγχου και εκτέλεσης έργου)
- Αποδοχή της αξιολόγησης από τους εργαζόμενους και τους φορείς εργαζομένων
- Σύνδεση με τα υπόλοιπα συστήματα ΔΑΠ

Η αξιολόγηση δεν γίνεται μόνο για λόγους μέτρησης της προόδου ή όχι των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή μπορεί και πρέπει να συνδέεται με το σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και γενικότερα με τις προσδοκίες των εργαζομένων. Ένας εργαζόμενος μπορεί να αξιολογηθεί με βάση το αποτέλεσμα της εργασίας του ή την επίτευξη κάποιων αποτελεσμάτων, ακόμα και για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Κανελλόπουλος, 1990).

Πώς μπορεί να αξιολογηθεί όμως ένας εργαζόμενος; Οι συνηθισμένες μέθοδοι είναι τέσσερις:

1. Μέθοδοι συγκρίσεως
 - Μέθοδοι κατατάξεως
 - Μέθοδοι σε ζεύγη (πιθανά ζευγάρια = $N(N-1)/2$)
 - Μέθοδος ομαδοποίησεως κατά κατηγορίες
2. Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων
 - Ποιοτικές Μέθοδοι (μέθοδος κρίσιμων γεγονότων, σταθμισμένος κατάλογος)
 - Ποσοτικές Μέθοδοι (συμβατική κατάταξη)
3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων
4. Μέθοδοι άμεσης μέτρησης

Μία σημαντική παράμετρος, όσον αφορά στην εφαρμογή της αξιολόγησης είναι το ποιος διενεργεί την αξιολόγηση. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης δημιουργείται το αίσθημα του φόβου στους υφιστάμενους, όπως και το αίσθημα της ανασφάλειας στον προϊστάμενο. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορεί να αδικηθούν και ο προϊστάμενος δεν θέλει να αδικήσει κάποιον. Το σημαντικό στην όλη διαδικασία είναι να απεμπλακούν οι ενδιαφερόμενοι, από κάθε δυσάρεστο συναίσθημα. Επίσης πρέπει να είναι ξεκάθαρος ο χρόνος κατά τον οποίο θα διεξαχθεί η αξιολόγηση. Τέλος ο εργαζόμενος πρέπει να πληροφορηθεί για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης που τον αφορούν. Την κάθε αξιολόγηση μπορούν να την διαμορφώσουν πολλοί συμμετέχοντες πέρα από τους προϊσταμένους. Συγκεκριμένα μπορεί να γίνει:

1. Αυτοαξιολόγηση
2. Αξιολόγηση από συναδέλφους
3. Αξιολόγηση από υφισταμένους
4. Αξιολόγηση από πελάτες
5. Αξιολόγηση 360οΜοιρών

2.8 Υγιεινή & Ασφάλεια

Τέλος άλλο ένα σημαντικό κομμάτι της ΔΑΠ είναι και η υγιεινή και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Η ανάπτυξη συστημάτων για την διαχείριση της ασφάλειας εργασίας έχει επηρεασθεί τόσο από τις απαιτήσεις της κοινωνίας των εργαζομένων όσο και από την ισχύουσα κατά τόπους νομοθεσία. Ο όρος "σύστημα διαχείρισης της ΥΑΕ" χρησιμοποιείται από το ευρύ κοινό για να αναφερθεί σε μία σειρά στοιχείων όπως, επαγγελματική υγιεινή, ατομικά μέσα προστασίας, περιβαλλοντικές συνθήκες εργασίας, στατιστικά δεδομένα ατυχημάτων, ενημέρωση εργαζομένων, και κυρώσεις για υπαιτιότητα τραυματισμών. Αυτή η αντίληψη είναι αρκετά στενή. Πρέπει κανείς να δει το πρόγραμμα της ΥΑΕ ως ένα σύστημα "διοίκησης" και "διαχείρισης" που αλληλεπιδρά με άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Η διαχείριση της ασφάλειας εργασίας περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία: (α) γραπτούς κανόνες για την ασφάλεια εργασίας, (β) πρόγραμμα τακτικών ελέγχων και επιτηρήσεων από τους επόπτες, (γ) εγχειρίδια ή βοηθήματα εργασίας, (δ) άδειες εργασίας, (ε) έντυπα για την αναφορά και καταγραφή συμβάντων, (στ) συστήματα ελέγχου των συνθηκών εργασίας, (ζ) εκπαίδευση εργαζομένων, εποπτών και τεχνικών ασφαλείας, (η) σχέδια αντιμετώπισης εκτάκτου ανάγκης, κλπ.

Η υγεία και η ασφάλεια δεν διέπονται απλώς από σύνολο βαρετών κανονισμών άνευ ουσίας. Στόχος είναι η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, καθώς και η μελλοντική προστασία της υγείας τους, για την καλύτερη δυνατή ποιότητα ζωής. Δεν πρέπει να θέτουν σε κίνδυνο τη ζωή τους ή τη σωματική τους ακεραιότητα κατά την εργασία. Εκτός από τη δική τους ασφάλεια, δεν πρέπει να θέτουν σε κίνδυνο ούτε τη ζωή των συναδέλφων τους. Σκεφθείτε τις τραγικές συνέπειες ενός ατυχήματος που μπορεί να προκαλέσουν σε έναν συνάδελφο, ακόμη και εάν δεν οφείλεται σε δική τους αμέλεια. Πρέπει να γνωρίζουν τις πτυχές υγείας και ασφάλειας της εργασίας τους, τα μέτρα προστασίας που πρέπει να λαμβάνει ο εργοδότης αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, καθώς και τα δικαιώματά τους.

Οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε πολλούς κινδύνους που είναι δυνατό να τους οδηγήσουν σε τραυματισμό, ασθένεια ή ακόμα και το θάνατο. Ο κάθε χώρος

εργασίας έχει τους δικούς του κινδύνους και ιδιαιτερότητες. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους ένας νέος εργαζόμενος διατρέχει υψηλότερο κίνδυνο να πάθει ατύχημα ή να προσβληθεί από επαγγελματική ασθένεια, όπως:

- απειρία και ελλιπής εξοικείωση με την εργασία
- έλλειψη δεξιοτήτων / εκπαίδευσης για τη συγκεκριμένη εργασία
- αδυναμία του να αρνηθεί να εκτελέσει επικίνδυνες εργασίες
- σωματική ή πνευματική ανωριμότητα
- υιοθέτηση μιας ριψοκίνδυνης στάσης απέναντι στην εργασία

Η διοίκηση οφείλει να προστατέψει τον εργαζόμενο της ανά πάσα στιγμή. Ο εργαζόμενος πρέπει να δείξει εμπιστοσύνη στον manager και στη διοίκηση και να θεωρήσει, αλλά όχι άκριτα, ότι το εργασιακό του περιβάλλον είναι ασφαλές.

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

3.1 Η εταιρεία

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (ΟΤΕ Α.Ε.) είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Ο ΟΤΕ είναι μία από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών σύμφωνα με την κεφαλαιοποίηση, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου. Μετά από συμφωνία ανάμεσα στην Ελληνική Κυβέρνηση και την Deutsche Telekom, από τις 5 Νοεμβρίου 2008, κατείχαν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ.

Από 31 Ιουλίου 2009, μετά από την πώληση επιπλέον 5% μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του Ελληνικού Δημοσίου, το ποσοστό του Ελληνικού Δημοσίου στον ΟΤΕ ανέρχεται σε 20% και της Deutsche Telekom σε 30%. Ο Όμιλος ΟΤΕ προσφέρει, πέρα από ευρυζωνικές υπηρεσίες, σταθερή και κινητή τηλεφωνία, διαδικτυακή πρόσβαση, δορυφορικές συνδέσεις, επικοινωνία δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και υπηρεσίες μισθωμένων γραμμών. Ο Όμιλος απασχολεί συνολικά περίπου 30.000 άτομα σε 5 χώρες (Ελλάδα, Ρουμανία, Σερβία, Βουλγαρία και Αλβανία).

3.2 Το ιστορικό

Στο σημείο αυτό είναι δόκιμο να δοθούν εν συντομία οι βασικοί σταθμοί της πορείας του μεγαλύτερου τηλεπικοινωνιακού πάροχου στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα:

- 23 Οκτωβρίου 1949: Ιδρύεται ο ΟΤΕ (Ν.Δ.1049/49)
- 10 Νοεμβρίου 1949: Γίνονται τα επίσημα εγκαίνια των εργασιών του ΟΤΕ

- 1953: Εκδίδεται ο πρώτος τηλεφωνικός κατάλογος
- 1957: Λειτουργεί η υπηρεσία Τηλεγραφικών Συνδρομητών (TELEX)
- 1965: Αυτοματοποιείται το υπεραστικό τηλεφωνικό δίκτυο της χώρας
- 1968: Ποντίζεται το υποβρύχιο καλώδιο Ελλάδας - Ιταλίας, MED-3
- Απρίλιος 1970: Τοποθετείται η πρώτη κεραία του Κέντρου Δορυφορικών Επικοινωνιών Θερμοπυλών (η 6η στην Ευρώπη)
- 1971: Εκδίδεται το πρώτο τεύχος του Χρυσού Οδηγού
- 1989: Τοποθετούνται τα πρώτα πλήρως ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα (υπεραστικό και κομβικό) του συστήματος EWSD/SIEMENS
- 20 Νοεμβρίου 1989: Λειτουργεί στην Πάτρα το πρώτο πλήρες ψηφιακό τηλεφωνικό κέντρο του συστήματος AXE-10/ERICSSON
- 1991: Ξεκινά η παροχή Υπηρεσιών Τηλεδιάσκεψης (Videoconference).
- 1992: Ιδρύεται η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (www.eett.gr), ρυθμιστικής αρχής της αγοράς τηλεπικοινωνιών και τοποθετούνται τα πρώτα 350 Καρτοτηλέφωνα
- 1994: Στην περίοδο αυτή ο ΟΤΕ προχώρησε στην ίδρυση και λειτουργία των θυγατρικών του εταιρειών (Hellascom Int., Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος, OTEnet, Cosmote, Hellas Sat, OTE leasing, Maritel)
- 1996: Εισάγεται ο ΟΤΕ στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Διεύρυνση δραστηριοτήτων ΟΤΕ σε Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή
- 1998: Εισαγωγή στο NYSE (Χρηματιστήριο Νέας Υόρκης). Ο ΟΤΕ αποκτά το 35% της RomTelecom, του εγχώριου Οργανισμού τηλεφωνίας της Ρουμανίας
- 2000: Ο ΟΤΕ αποκτά άδεια λειτουργίας GSM στη Βουλγαρία και συστήνει για το σκοπό αυτό την εταιρία Globul
- 2001 - 2003: Ο ΟΤΕ συγκαταλέγεται, από άποψη χρηματιστηριακής αξίας, μεταξύ των πρώτων 500 επιχειρήσεων παγκοσμίως και μεταξύ των δέκα πρώτων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών στην Ευρώπη.. Επίσης ξεκινά την παροχή υπηρεσιών ADSL στην Ελλάδα και στις 14 Μαΐου 2003 γίνεται η εκτόξευση του δορυφόρου Hellas Sat2 από το ακρωτήριο ΚΑΝΑΒΕΡΑΛ
- 2005-2006: Ξεπέρασαν τις 500.000 οι ευρυζωνικές συνδέσεις στο τέλος του 2006, έχοντας 10πλασιαστεί σε σχέση με το 2005. Διπλασιάστηκαν οι ταχύτητες πρόσβασης.

- 2007: Οι πόρτες για ευρυζωνικές συνδέσεις, ξεπέρασαν τις 1.200.000. Διατέθηκαν νέες ταχύτητες πρόσβασης που φτάνουν τα 24Mbps
- 2008: Ο ΟΤΕ αποκτά το 100% της COSMOTE και η μετοχή της διαγράφεται από το Χρηματιστήριο Αθηνών. Υπογράφηκε η συμφωνία μεταξύ Ελληνικής Κυβέρνησης και Deutsche Telekom, με βάση την οποία, από 5 Νοεμβρίου, κατέχουν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ. Συγχωνεύτηκε η OTENET με απορρόφηση από τον ΟΤΕ. Ξεκίνησε η δοκιμαστική εμπορική διάθεση του CONN-X TV (IPTV) από τον ΟΤΕ.

Όραμα του ΟΤΕ είναι να προσφέρει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου έτσι ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή των πελατών στην Ελλάδα και τη Ν.Α Ευρώπη, καθώς και να ενεργεί ως «υπεύθυνος πολίτης», έτσι ώστε η παρουσία και η δράση του να προσθέτουν αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στις χώρες όπου δραστηριοποιείται.

3.3 Οι χώρες δραστηριοποίησης και το προσωπικό

Ο Ο.Τ.Ε αποτελεί έναν οικονομικό κολοσσό, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Ανατολική Ευρώπη. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται ο Ο.Τ.Ε.



Εικόνα 4: Χώρες δραστηριοποίησης Ο.Τ.Ε.

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά στις εταιρείες σταθερής τηλεφωνίας, ο ΟΤΕ απασχολεί:

- Ελλάδα: Εργαζόμενοι: 14.741
- Ρουμανία: Εργαζόμενοι: 13.078

Όσον αφορά στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας απασχολούνται:

- Ελλάδα: Εργαζόμενοι: 2.182
- Αλβανία: Εργαζόμενοι: 385
- Π.Γ.Δ.Μ. : Εργαζόμενοι: 307
- Βουλγαρία: Εργαζόμενοι: 848
- Ρουμανία: Εργαζόμενοι: 399

Είναι κατανοητό από τα παραπάνω νούμερα ότι ο Ο.Τ.Ε πρέπει να έχει χτίσει ένα πολύ καλό πλέγμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων προκειμένου να έχει δημιουργήσει ένα τόσο πολυπληθές εργατικό δυναμικό.

3.4 Η πρόσληψη προσωπικού στην επιχείρηση του Ο.Τ.Ε

Όπως προαναφέρθηκε, η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού είναι πολύ σημαντική, καθώς μπορεί να δημιουργήσει μόνιμα προβλήματα στην επιχείρηση μία διαδικασία προσλήψεων χωρίς μελέτη αναγκών και θέσεων. Ο κανονισμός προσλήψεων του Ο.Τ.Ε είναι ξεκάθαρος, όσον αφορά στις προσλήψεις. Συγκεκριμένα:

1. Ο καθορισμός των αναγκών σε Προσωπικό της Εταιρίας γίνεται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο, ύστερα από εισήγηση του Γενικού Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, μετά από πρόταση των οικείων Γενικών Διευθυντών.
2. Οι προσλήψεις Προσωπικού για την κάλυψη των κατά των αναγκών, στα πλαίσια του εγκριθέντος προϋπολογισμού, πραγματοποιούνται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, σύμφωνα με όρους, προϋποθέσεις και διαδικασία που καθορίζονται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Οι σχετικές συμβάσεις εργασίας υπογράφονται από τον Προϊστάμενο της Δ/σης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.
3. Οι εισηγήσεις για την παραμονή ή όχι στην εταιρία των εργαζομένων με δοκιμαστική σύμβαση ορισμένου χρόνου διαβιβάζονται από τους ιεραρχικά Προϊσταμένους τους στη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία τις προωθεί στο Γενικό Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου αυτός, λαμβάνοντας υπόψη τις εν λόγω εισηγήσεις, να αποφασίσει για την κατάταξή τους ή μη στο με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου Προσωπικό της Εταιρίας.
4. Οι προσλήψεις Προσωπικού για την πλήρωση θέσεων ευθύνης πραγματοποιούνται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, σύμφωνα με όρους, προϋποθέσεις και διαδικασία που

καθορίζονται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Οι σχετικές συμβάσεις εργασίας υπογράφονται από το Γενικό Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.5 Η τοποθέτηση των προϊσταμένων

Ιδιάζουσα σημασία για τον μηχανισμό διοίκησης προσωπικού δεν έχει μόνο η τοποθέτηση του εργατικού δυναμικού των χαμηλότερων επιπέδων, αλλά και η τοποθέτηση των προϊσταμένων, τον συνεκτικών κόμβων μεταξύ ανώτερης διοίκησης και μεσαίου και κατώτερου εργατικού δυναμικού. Οι προϊστάμενοι είναι αυτοί που θα διευθύνουν το προσωπικό και ταυτόχρονα θα το αξιολογήσουν, όπως θα δούμε και παρακάτω. Ο κανονισμός του Ο.Τ.Ε χαρακτηριστικά αναφέρει:

1. Η Εταιρία μπορεί ανάλογα με τις ανάγκες της και μέσα στα πλαίσια και τους περιορισμούς του νόμου και της ατομικής σύμβασης εργασίας να τοποθετεί ως προϊστάμενο, σε οποιαδήποτε θέση ευθύνης οποιονδήποτε εργαζόμενο κατά τη διακριτική της ευχέρεια.
2. Το Προσωπικό που κατέχει θέση ευθύνης, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο εκάστοτε ισχύον οργανόγραμμα, και για όσο χρόνο την κατέχει, ασκεί τα καθήκοντα του Προϊσταμένου, έχοντας όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη θέση αυτή και φέρει τον τίτλο του Προϊσταμένου της Υπηρεσιακής Λειτουργίας, της οποίας προϊσταται.
3. Η πλήρωση των θέσεων Προϊσταμένων Υπηρεσιακών Λειτουργιών στάθμης Διεύθυνσης, Υποδιεύθυνσης, Διαμερίσματος και Συγκροτήματος πραγματοποιείται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, ύστερα από πρόταση του οικείου Γενικού Διευθυντή. Αντικατάσταση των ανωτέρω Προϊσταμένων θέσης ευθύνης, γίνεται με απόφαση του Γενικού Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.
4. Ο Προϊστάμενος κάθε θέσης ευθύνης ορίζει ως αναπληρωτή του ένα εκ των Προϊσταμένων θέσεων ευθύνης του αμέσως κατωτέρου επιπέδου, που υπάγονται σε αυτόν και υπηρετούν στην αυτή έδρα. Εάν δεν υπάρχει θέση ευθύνης κατωτέρου επιπέδου, ο Προϊστάμενος ορίζει ως αναπληρωτή του έναν από τους υφισταμένους του. Σε περίπτωση απουσίας του Προϊσταμένου χωρίς να έχει προηγηθεί ορισμός αναπληρωτή, αρμόδιος για τον ορισμό του

είναι ο άμεσος ιεραρχικά Προϊστάμενος αυτού. Ο αναπληρωτής Προϊσταμένου κατά τη διάρκεια της αναπλήρωσης έχει όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη θέση ευθύνης, με εξαίρεση τα έξοδα κίνησης και παράστασης Προϊσταμένου, τα οποία δεν τα λαμβάνει κατά τη διάρκεια της αναπλήρωσης του ευρισκόμενου σε κανονική άδεια Προϊσταμένου του, καθώς και τις λοιπές παροχές, που δεν τις λαμβάνει σε καμία περίπτωση αναπλήρωσης του Προϊσταμένου.

3.6 Η αξιολόγηση προσωπικού στον Ο.Τ.Ε

Το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού του Ο.Τ.Ε βασίζεται σε ορισμένα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα:

- Είναι αξιοκρατικό και ανοιχτό, αφού βασίζεται στη διαδικασία της συνέντευξης που ενισχύει τη διαφάνεια.
- Είναι διαδραστικό, καθώς μέσα από την ανταλλαγή απόψεων που γίνονται μέσα από τη συνέντευξη, αξιολογητής και αξιολογούμενος καταγράφουν τις παρατηρήσεις τους και συμφωνούν σε μέτρα που θα οδηγήσει στη βελτίωση της σχέσης του και του παραγόμενου αποτελέσματος.
- Επιτρέπεται η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων από τους αξιολογούμενους.

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας θεωρεί ότι το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται είναι καινοτόμο και προφέρει πολλά πρωτότυπα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα:

- Καθιερώνονται συντελεστές βαρύτητας για τις ικανότητες των αξιολογούμενων.
- Εισάγεται η έννοια των ικανοτήτων και απόδοσης τους αξιολογούμενου.
- Εισάγεται η έννοια της ανοιχτής αξιολόγησης με συνέντευξη μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου.

- Καταγράφονται οι παρατηρήσεις του αξιολογητή και του αξιολογούμενου.
- Καθιερώνεται η μηχανογραφική υποστήριξη και επεξεργασία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τα αντίστοιχο πληροφοριακό σύστημα.

Στόχος του όλου συστήματος είναι η βελτίωση της απόδοσης των αξιολογούμενων και η συνεχής ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, μέσω των συζητήσεων με τον προϊστάμενο τους. Η συνεργασία αυτή, έχει ως αποτέλεσμα τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του εργατικού δυναμικού της εταιρείας και ταυτόχρονα την ορθή αξιοποίηση του. Επίσης είναι σημαντικό οι αξιολογούμενοι να έχουν ενεργή συμμετοχή τόσο στη διαδικασία αξιολόγησης όσο και στα εταιρικά αποτελέσματα. Με το σύστημα αξιολόγησης που έχει αναπτύξει ο Ο.Τ.Ε, μπορεί να έχει μία ολοκληρωμένη εικόνα των ικανοτήτων του προσωπικού μπορώντας ταυτόχρονα να απονείμει τα κίνητρα και επιβραβεύεις στο προσωπικό. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που εμπνέει ασφάλεια και αξιοκρατία

Η διαδικασία της αξιολόγησης στον Ο.Τ.Ε. διενεργείται μία φορά κάθε χρόνο μέσα στον Ιανουάριο και αφορά στην περίοδο του προηγούμενου έτους. Η αξιολόγηση διενεργείται από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου. Στην περίπτωση που ο υπάλληλος απασχολείται σε ομάδα έργου, τότε θα αξιολογηθεί από τον Διευθυντή του έργου. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης διαμορφώνεται με βάση την εκτίμηση τις ικανότητες και την απόδοση του αξιολογούμενου. Η εκτίμηση αυτή διαμορφώνεται μέσα από την καθημερινή επαφή αξιολογούμενου και αξιολογητή. Τι όμως περιλαμβάνει η διαδικασία αξιολόγησης;

1. την κατάρτιση του προγράμματος συνεντεύξεων αξιολόγησης από τον αξιολογητή, προκειμένου να μη δημιουργούνται προβλήματα στην καθημερινότητα της εργασιακής νόρμας.
2. την υποβολή του προγράμματος από τον αξιολογητή στον εποπτεύοντα για περαιτέρω σχολιασμό.
3. την προετοιμασία του αξιολογούμενου πριν από τη συνέντευξη. Η προετοιμασία είναι επιθυμητή διότι ο αξιολογούμενος πρέπει να είναι πολύ συμμετοχικός κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Επίσης ο αξιολογητής οφείλει να παροτρύνει τον αξιολογούμενο να αυτοαξιολογηθεί, προκειμένου

να διαγνώσει την άποψή του και πάνω σε αυτή να βγάλει περισσότερα συμπεράσματα.

4. την επικύρωση της αξιολόγησης με τη σύμφωνη γνώμη αξιολογητή και αξιολογούμενου και στη συνέχεια τη διαβίβασή της στον εποπτεύοντα.
5. τη συγκέντρωση από τον εποπτεύοντα όλων των εκθέσεων αξιολόγησης και τη διαβίβασή τους στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εκθέσεις συνοδεύονται από μία συγκεντρωτική κατάσταση με τα ονόματα των αξιολογούμενων.
6. την καταχώρηση των δεδομένων της αξιολόγησης στο πληροφοριακό σύστημα.

Η όλη διαδικασία πρέπει να έχει τελειώσει μέχρι τις αρχές του Φεβρουαρίου κάθε χρόνου. Οι προϊστάμενοι του αξιολογούμενου έχουν το δικαίωμα να ενημερώνονται για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Μέσα από την αξιολόγηση θα μπορέσει η εταιρεία να εντοπίσει αδυναμίες του εργαζόμενου και σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του να μπορέσουν να τον βελτιώσουν. Η συνέντευξη πρέπει να βασίζεται σε ορισμένες αρχές. Συγκεκριμένα:

- Η συνέντευξη πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένα περιστατικά, ώστε ο αξιολογούμενος να γνωρίζει που βασίζεται η αξιολόγηση του.
- Η διενέργεια τη συνέντευξης δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θίγει την προσωπικότητα του αξιολογούμενου και να εστιάζει αποκλειστικά στις ικανότητες και την απόδοσή του.
- Η συνέντευξη πρέπει να αφορά σε ενέργειες και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εταιρεία και το υπηρεσιακό έργο.

Για τους παραπάνω λόγους ο αξιολογητής οφείλει να:

- Να φροντίσει πριν τη συνέντευξη να διαμορφώσει ένα πλάνο θεμάτων τα οποία θα συζητηθούν, αλλά και τα πιθανά ζητήματα που ίσως θίξει ο αξιολογούμενος. Επίσης πρέπει να είναι έτοιμος να προσφέρει τις συμβουλές του στον αξιολογούμενο σχετικά με τη σταδιοδρομία του.

- Να αντιληφθεί ότι μέσω της συνέντευξης αναδεικνύονται και δικές του αδυναμίες, για παράδειγμα ως προς την καθοδήγηση και την υποστήριξη που παρέχει στον καθοδηγούμενο.
- Να προτρέπει στον αξιολογούμενο να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του και να θέσει επί τάπητος όλα τα ζητήματα που τον απασχολούν.
- Να εστιάζει στις αδυναμίες του αξιολογούμενου, όχι για να τον τιμωρήσει, αλλά για να τον βελτιώσει.
- Να συζητά για τα έργα που ο αξιολογούμενος διεκπεραίωσε για την υπηρεσιακή λειτουργία.
- Να διαγνώσει εάν η διαδικασία της αξιολόγησης πέτυχε το στόχο της με βάση το αρχικό πλάνο.
- Να εξηγεί στον αξιολογούμενο τα λάθη και τις αδυναμίες του και να συζητούν από κοινού τα αίτια τους.
- Να προτείνει τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων του.
- Μετά από τη συζήτηση να εκφράζει ο στον αξιολογούμενο την πεποίθηση ότι ο τελευταίος θα βελτιωθεί και να διαμορφώσουν από κοινού ένα σχέδιο για τη παρακολούθηση της πορείας του.

Η βαθμολόγηση του αξιολογούμενου γίνεται με βάση ορισμένη κλίμακα.

Συγκεκριμένα:

- | | |
|----------------------------|------------|
| 1. Από 0 έως και 45: | Ανεπαρκής |
| 2. Άνω του 45 έως και 60: | Μέτριος |
| 3. Άνω του 60 έως και 75: | Καλός |
| 4. Άνω του 75 έως και 90: | Πολύ καλός |
| 5. Άνω του 90 έως και 100: | Εξαιρετος |

Ο αξιολογητής συμπληρώνει ένα βαθμό για κάθε ικανότητα και ο τελικός βαθμός αξιολόγησης των ικανοτήτων προκύπτει από το άθροισμα των γινομένων του

βαθμού σε κάθε ικανότητα επί το συντελεστή βαρύτητας, διαιρούμενο με το άθροισμα των συντελεστών βαρύτητας (100). Όταν ο αξιολογητής βαθμολογήσει κάποιον με βαθμό κάτω από 45 ή και άνω από 95 οφείλει να δικαιολογήσει εγγράφως τους λόγους βαθμολόγησης.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των ικανοτήτων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα συνοδευόμενα από τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας.

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΣΥΝΤΕΛ ΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗ ΤΑΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	15	Γνωρίζει το αντικείμενο της θέσης του και έχει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για τη διεκπεραίωση του. Γνωρίζει τη δομή και τις διαδικασίες της επιχείρησης, καθώς και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει.
2	ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	8	Επιδεικνύει ενδιαφέρον για τον εμπλουτισμό των γνώσεων και των δεξιοτήτων του. Ενημερώνεται και παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα του.
3	ΑΦΟΣΙΩΣΗ	5	Επιδιώκει την επαγγελματική του ανάπτυξη μέσα από την ανάπτυξη της επιχείρησης και την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Γίνεται κοινωνός των εταιρικών αξιών με ζήλο και ενθουσιασμό. Διαφυλάσσει την εμπιστευτικότητα και προασπίζεται τα συμφέροντα της επιχείρησης.
4	ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	12	Είναι δεκτός στις αλλαγές και υιοθετεί τις κατά περίπτωση

			κατάλληλες συμπεριφορές και πρακτικές.
5	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	13	Συμβάλει στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας στον εργασιακό χώρο. Προσφέρει πρόθυμα τις ιδέες του και τις πληροφορίες που διαθέτει στην ομάδα και λαμβάνει υπόψη του τις προσωπικές αξίες, τα συναισθήματα και τις ανάγκες των μελών της. Καλλιεργεί και προάγει πνεύμα εμπιστοσύνης, αλληλεγγύης και αναγνώρισης της συμβολής των συναδέλφων τους στους κοινούς στόχους.
6	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	13	Εκφράζεται με σαφήνεια και περιεκτικότητα. Κατανοεί τα μηνύματα που δέχεται και ανταποκρίνεται με ακρίβεια σε αυτά, χωρίς να αποπροσανατολίζει την επικοινωνιακή διαδικασία.
7	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	15	Επικεντρώνεται στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, εξωτερικού και εσωτερικού, για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Εστιάζει την προσοχή του στην έγκαιρη διάγνωση των αναγκών του πελάτη και μεριμνά για την ικανοποίησή τους στο υψηλότερο ποιοτικό επίπεδο και στον συντομότερο δυνατό χρόνο.
8	ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	10	Αντιμετωπίζει άμεσα, αποτελεσματικά και υπεύθυνα τόσο τα συνήθη, όσο και τα έκτακτα προβλήματα που προκύπτουν στην εργασία του.

9	ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ	9	Αναλαμβάνει δράση προκειμένου να επιταχύνει στόχους πέραν των όσων του έχουν ανατεθεί. Ασχολείται και ενδιαφέρεται για τα ζητήματα της υπηρεσιακής λειτουργίας πριν του ζητηθεί να αναλάβει τη διεκπεραίωσή τους. Επιζητά να αναλάβει επιπλέον δραστηριότητες.
		100	ΑΘΡΟΙΣΜΑ

Τα παραπάνω ήταν τα κριτήρια ικανότητας του αξιολογούμενου. Στη συνέχεια θα παρατεθεί πίνακας με τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ	Αναφέρεται στον τρόπο που διαχειρίζεται το έργο και στο αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται.
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΟΥΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ	Αναφέρεται στην ποιότητα του αποτελέσματος της εργασίας του.
ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	Αναφέρεται στο χρόνο που φέρει εις πέρας το έργο του.
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ	Αναφέρεται στην ορθολογική διαχείριση των παρεχόμενων από την υπηρεσία πόρων.

3.7 Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων στον Ο.Τ.Ε.

Η προστασία της σωματική ακεραιότητας και της υγείας των εργαζομένων διέπονται από τις διατάξεις του Νόμου 1568/85 και του Προεδρικού Διατάγματος 95/99. Σύμφωνα με το Νόμο 1568/85:

1. Δημιουργήθηκε ένα πλέγμα θεσμών με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση. Οι θεσμοί είναι:

- «Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας». Σε αυτή μετέχουν εκλεγμένοι εκπρόσωποι των εργαζομένων της επιχείρησης. Η επιτροπή έχει αρμοδιότητες και δικαιώματα που της επιτρέπουν να συμμετέχει στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων σε αυτή.
- «Τεχνικός Ασφαλείας».
- «Ιατρός Εργασίας».

Και ο «Τεχνικός Ασφαλείας» και ο «Ιατρός Εργασίας» είναι συμβουλευτικά όργανα των εργαζομένων και του εργοδότη. Και οι δύο ασχολούνται με τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση του επαγγελματικού κινδύνου της επιχείρησης. Τα τρία προαναφερθέντα όργανα κάθε πρώτο δεκαήμερο τριμήνου συναντώνται με τον εργοδότη και συζητούν προβλήματα που προκύπτουν.

2. Καθορίστηκαν τα όργανα για τη βελτίωση των συνθηκών υγείας σε εθνικό επίπεδο. Αυτά είναι:

- «Συμβούλιο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας» στο οποίο προεδρεύει ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Εργασίας.
- «Νομαρχιακές Επιτροπές Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας» στο οποίο προεδρεύει ο Νομάρχης.

3. Καθορίστηκαν οι βασικές αρχές του τρόπου σχεδιασμού του χώρου εργασίας με βάση την εργονομία και καθιερώθηκε ο έλεγχος της συντήρησης κτιριακών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.

4. Θεσπίστηκε η χορήγηση αδειών ασφαλούς χρήσης των μηχανημάτων και διαμορφώθηκαν οι βασικές αρχές προστασίας από μηχανικούς και ηλεκτρικούς κινδύνους.

5. Προβλέπεται η προστασία των εργαζομένων που εκτίθενται κατά την εργασία τους, σε φυσικούς, χημικούς ή βιολογικούς παράγοντες με:
- Την υποχρέωση κάθε παρασκευαστή ή εισαγωγέα χημικών και βιολογικών προϊόντων, ενημέρωσης για τους κινδύνους που σχετίζονται με αυτά και παροχής όλων των απαιτούμενων πληροφοριών για την πρόληψή τους.
 - Τη θεσμοθέτηση «οριακών τιμών έκθεσης» και την υποχρέωση του εργοδότη να παίρνει όλα τα απαιτούμενα μέτρα για την τήρηση των τιμών αυτών.
 - Την υποχρέωση του εργοδότη να παραπέμπει σε προληπτικές ιατρικές εξετάσεις όλους τους εργαζόμενους, που εκτίθενται σε ορισμένους βλαπτικούς για την υγεία παράγοντες.
6. Καθορίστηκαν τα αρμόδια , για την εφαρμογή του Νόμου, ελεγκτικά Όργανα, η υποχρέωση παροχής στοιχείων από μέρους της επιχείρησης και η αντίστοιχη υποχρέωση εχεμύθειας των οργάνων αυτών.
7. Θεσπίστηκε η επιβολή διοικητικών κυρώσεων, εκτός των ποινικών, στους εργοδότες, κατασκευαστές, παρασκευαστές, εισαγωγείς και προμηθευτές, που παραβαίνουν διατάξεις αυτού του Νόμου.

3.8 Η εφαρμογή του Νόμου στον Ο.Τ.Ε.

Όσον αφορά στην Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας στον Ο.Τ.Ε. απαρτίζεται από εκλεγμένους αντιπροσώπους των εργαζομένων για το θεσμό αυτό και καλύπτουν όλες τις υπηρεσιακές λειτουργίες της χώρας. Από την άλλη ο τεχνικός ασφαλείας πρέπει να διαθέτει από το νόμο προσόντα.

Οι εργαζόμενοι έχουν από την πλευρά τους υποχρέωση:

1. Να εφαρμόζουν τους όρους υγιεινής και ασφάλειας
2. Να χρησιμοποιούν τα ατομικά μέσα προστασίας

3. Να διατηρούν τις διατάξεις και τους μηχανισμούς ασφάλειας
4. Να παρακολουθούν τα σχετικά σεμινάρια σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας
5. Να ενημερώνουν τον ιατρό εργασίας για οποιοδήποτε παράγοντα στο χώρο εργασίας που θα έχει επιπτώσεις στην υγεία του.

Από την άλλη η διοίκηση του Ο.Τ.Ε. έχει πολύ συγκεκριμένες υποχρεώσεις απέναντι στους εργαζόμενους που οφείλει να τηρήσει. Συγκεκριμένα:

1. Να αναγνωρίζει και να προσδιορίζει τον επαγγελματικό κίνδυνο από φυσικούς και χημικούς παράγοντες. Είναι η πρώτη και σημαντικότερη υποχρέωση της εταιρείας.
2. Να λαμβάνει κάθε μέτρο που απαιτείται για την εξασφάλιση των εργαζομένων και των τρίτων που παρευρίσκονται στους τόπους εργασίας, από κάθε κίνδυνο που μπορεί να απειλήσει την υγεία τους και τη σωματικής τους ακεραιότητα.
3. Να εφαρμόζει κάθε υπόδειξη των τεχνικών και των επιθεωρητών και να διευκολύνει το έργο τους στους χώρους εργασίας.
4. Να επιβλέπει την ορθή εφαρμογή των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.
5. Να λαμβάνει συλλογικά μέτρα προστασίας των εργαζομένων.
6. Να γνωστοποιεί στους εργαζόμενους τον επαγγελματικό κίνδυνο της εργασίας τους.
7. Να λαμβάνει συλλογικά μέτρα προστασίας των εργαζομένων.
8. Να ενθαρρύνει την εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.
9. Να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τη νομοθεσία που ισχύει, σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας και για τον τρόπο εφαρμογής της επιχείρησης.

10. Να καταρτίζει πρόγραμμα προληπτικής δράσης και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας της επιχείρησης.
11. Να λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για την αποφυγή ή ελαχιστοποίηση της έκθεσης των εργαζομένων σε βλαπτικούς παράγοντες όσο είναι πρακτικά δυνατό.
12. Να λαμβάνει όλα τα απαιτούμενα μέτρα για την τήρηση των θεσμοθετημένων «οριακών τιμών έκθεσης» των εργαζομένων σε ορισμένους βλαπτικούς παράγοντες. Το επίπεδο έκθεσης πρέπει να είναι μικρότερο από εκείνο που ορίζει η «οριακή τιμή έκθεσης»
13. Να παραπέμπει σε ιατρικό έλεγχο κάθε εργαζόμενο:
 - Μετά την πρόσληψή του και στη συνέχεια σε τακτά χρονικά διαστήματα και
 - Κατά την αλλαγή θέσης εργασίας και πριν από την τοποθέτηση του σε εργασία που συνεπάγεται έκθεση σε βλαπτικούς παράγοντες, σύμφωνα με την έννοια του νόμου αυτού.
14. Να παρέχει όταν ζητηθούν όλα τα στοιχεία και πληροφορίες για την παραγωγική διαδικασία και τις χρησιμοποιούμενες ύλες , που έχουν σχέση με την υγιεινή της εργασίας και την ασφάλεια των εργαζομένων στα αρμόδια όργανα ελέγχου του Υπουργείου Εργασίας και στον αρμόδιο ιατρό για την επίβλεψη της υγείας των εργαζομένων.
15. Να συμμετέχει με τα αρμόδια όργανα στις τακτικές συνεδριάσεις τους .
16. Να ενημερώνει τα αρμόδια όργανα για τα στοιχεία των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών που συμβαίνουν στην επιχείρηση.
17. Να λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των Τεχνικών Ασφαλείας και των ιατρών εργασίας στη διαμόρφωση των προδιαγραφών για τις διάφορες προμήθειες, όπως:
 - εξοπλισμός γραφείου

- χημικές ουσίες
- εργαλεία συνεργείου δικτύων
- ατομικά μέσα προστασίας
- ιατρικά εργαλεία και όργανα

18. Να τηρεί και να ενημερώνει ή να μεριμνά να τηρούνται και να ενημερώνονται τα παρακάτω βιβλία, φάκελοι και κατάλογοι:

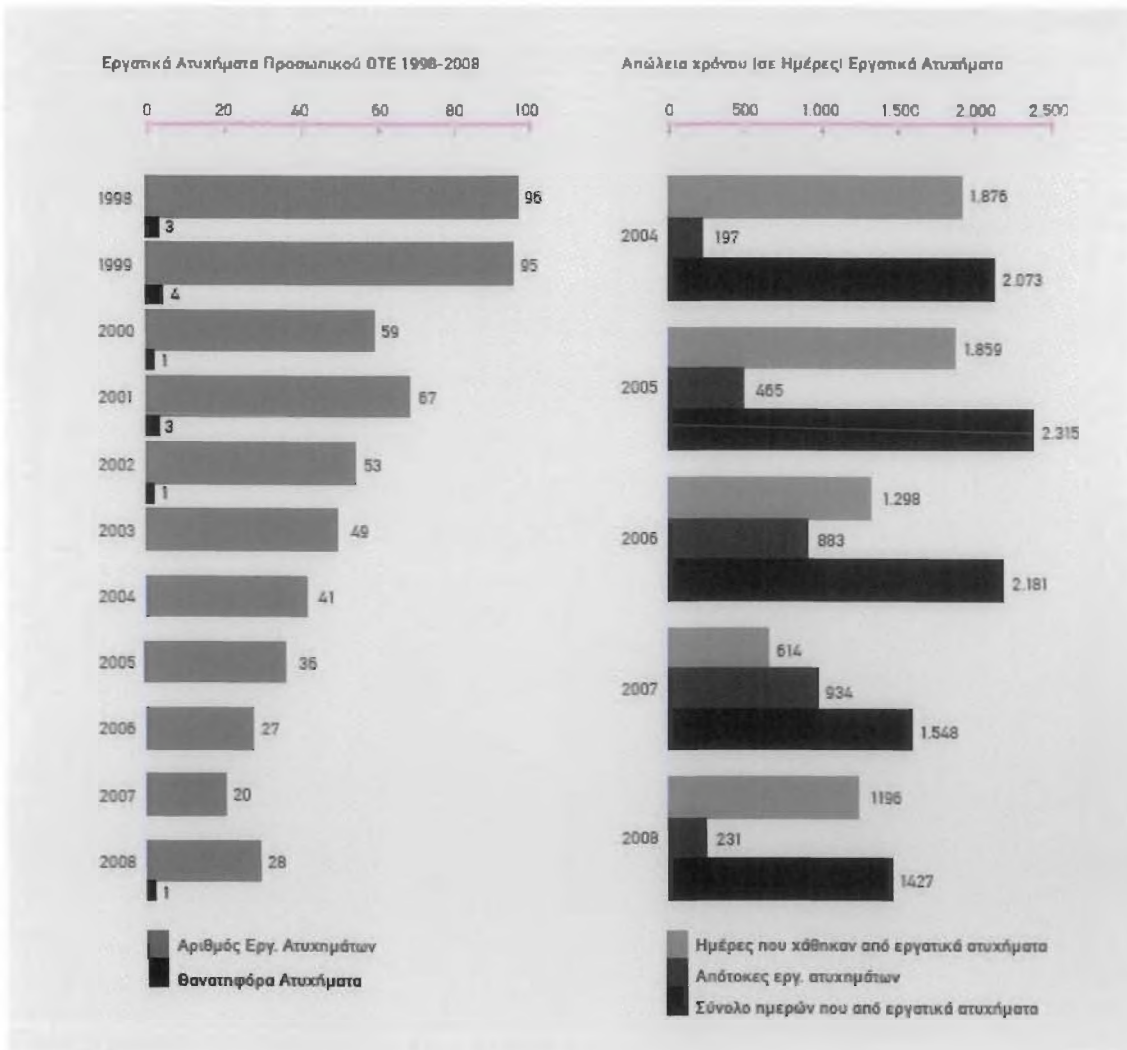
- Βιβλίο ατυχημάτων
- Βιβλίο συντήρησης και ελέγχου των συστημάτων ασφαλείας για την πρόληψη και άρση του επαγγελματικού κινδύνου
- Βιβλίο καταχώρισης αποτελεσμάτων των διαφόρων ελέγχων στους χώρους εργασίας, των επιπέδων έκθεσης των εργαζομένων σε βλαπτικούς παράγοντες κ.λ.π.
- Κατάλογοι των εργαζομένων, που εκτίθενται σε φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες.
- Βιβλίο καταχώρισης των συλλογικών ανώνυμων αποτελεσμάτων των βιολογικών εξετάσεων, ενδεικτικών της έκθεσης των εργαζομένων σε βλαπτικούς παράγοντες.
- Ατομικός ιατρικός φάκελος των εργαζομένων, που εκτίθενται σε βλαπτικούς παράγοντες.

19. Να ενημερώνει τα αρμόδια όργανα για την εισαγωγή στην επιχείρηση νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανημάτων, εργαλείων και υλικών ή για τη λειτουργία νέων εγκαταστάσεων, στο βαθμό που επηρεάζουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Για τη μέγιστη προστασία των εργαζομένων και την πρόληψη των ασθενειών και ατυχημάτων στο χώρο εργασίας, ο Ο.Τ.Ε. συνέστησε το 1998 την Εσωτερική Υπηρεσία Προστασίας και Πρόληψης (ΕΣ.Υ.Π.Π.). Κύριο έργο της είναι η

επιστημονική συμβολή στην προστασία και προαγωγή της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, καθώς και την βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Για να το πετύχει, επένδυσε στο κατάλληλο επιστημονικό προσωπικό που περιλαμβάνει: οκτώ ιατρούς εργασίας και δώδεκα τεχνικούς ασφαλείας αποκλειστικής απασχόλησης.

Η υπηρεσία έχει τυπώσει και διανείμει ενημερωτικά φυλλάδια με οδηγίες υγιεινής και ασφάλειας τόσο για το τεχνικό προσωπικό όσο και για όλους τους εργαζόμενους. Ο Ο.Τ.Ε. επενδύει συνεχώς στον τομέα της πρόληψης εργατικού ατυχήματος, παρέχοντας ενημέρωση, ειδική εκπαίδευση και σύγχρονα μέσα ατομικής προστασίας, ενώ συνεργάζεται με υπεύθυνους φορείς για τον ακριβή προσδιορισμό των επαγγελματικών κινδύνων και των επιπτώσεών τους στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Στον πίνακα που ακολουθεί μπορεί να παρατηρήσει κανείς την πτωτική τάση που παρατηρείται στα εργατικά ατυχήματα στην επιχείρηση του Ο.Τ.Ε.



Εικόνα 5: Εργαστικά ατυχήματα

3.9 Η επικοινωνία

Προτεραιότητα της εταιρείας είναι η παροχή έγκυρης και τακτικής ενημέρωσης για το σύνολο των εργαζομένων και η ενίσχυση της συνεργασίας, της ομαδικότητας και της συνοχής μεταξύ των εργαζομένων, τα οποία επιτυγχάνονται μέσα από ένα σύνολο επικοινωνιακών εργαλείων όπως:

- Εσωτερικό περιοδικό. Το Δεκέμβριο του 2007 κυκλοφόρησε για πρώτη φορά, το επίσημο εσωτερικό περιοδικό των εργαζομένων, το «ΟΤΕ Ch@t», το οποίο εκδίδεται κάθε 3 μήνες. Συνολικά, το 2008, 64.000 τεύχη του περιοδικού (15.000 το 2007) έφτασαν στα σπίτια των εργαζομένων, τα Πολιτιστικά Κέντρα του ΟΤΕ, τα ΟΤΕSHOP καθώς και σε εκπροσώπους των θυγατρικών του Ομίλου. Μια μόνιμη διεταιρική ομάδα 15 στελεχών από όλες τις Γενικές Διευθύνσεις, εργάζεται για τη συγγραφή του περιοδικού, το οποίο καλύπτει ποικιλία θεμάτων, ενώ πάνω από 180 εργαζόμενοι, συνολικά, συμμετείχαν το 2008 στη διαμόρφωση της ύλης του περιοδικού.
- Ενδοδίκτυο (Intranet) Το 2008 τέθηκε στη διάθεση των εργαζομένων το U-Link, το νέο εσωτερικό διαδίκτυο (Intranet Site) της εταιρείας. Για τον ΟΤΕ, το U-Link αποτελεί σημείο αναφοράς για την ενημέρωση των εργαζομένων του για όλα τα θέματα και τις δραστηριότητες της εταιρείας και βασικό κανάλι επικοινωνίας της Διοίκησης με τους εργαζόμενους. Έχει σχεδιαστεί σε στενή συνεργασία με τους εργαζόμενους και περισσότερα από 250 στελέχη, από όλη την εταιρεία, ασχολούνται σε συστηματική βάση για την ενημέρωση του. Πρόκειται για ένα δυναμικό σύστημα, το οποίο αναμένεται:
 - να βελτιώσει την εσωτερική ενημέρωση
 - να ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των Διευθύνσεων του ΟΤΕ
 - να διευκολύνει την καθημερινή εργασία των εργαζομένων, μέσα από την ευκολότερη και ταχύτερη εύρεση της πληροφορίας

- ο να συμβάλλει στην εξοικείωση της χρήσης ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας

Το U-link, το οποίο περιλαμβάνει περισσότερες από 1.000 θεματικές ενότητες, δέχτηκε, ήδη από τον πρώτο μήνα λειτουργίας του, 273.056 επισκέψεις από περισσότερους από 8.600 μοναδικούς χρήστες (6% αύξηση στο μέσο μηνιαίο αριθμό επισκεπτών του Intranet Site- 8.109 χρήστες για το έτος 2007) (Τζιμέα & Λουκόπουλος, 2007).

3.10 Συμπεράσματα

Ο ΟΤΕ είναι μία σύγχρονη επιχείρηση με διττό προσανατολισμό, αφενός προς το κέρδος και την οικονομική πρόοδο, αλλά και προς τον ίδιο τον εργαζόμενο που αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της. Πλέον η εταιρεία ανήκει σε ξένο τηλεπικοινωνιακό όμιλο και η διαχείριση του προσωπικού θα γίνει με βάση τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Οι υπάλληλοι του ομίλου ίσως να θεωρούν ότι βρίσκονται σε δύσκολη θέση, καθώς έφυγαν από την ομπρέλα του ελληνικού δημοσίου, αλλά αυτό είναι μία πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσει το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της εταιρείας. Με όλα τα μέσα που διαθέτει πρέπει να διατηρήσει την όρεξη για εργασία και την αφοσίωση στην εταιρεία σε υψηλά επίπεδα, προκειμένου να διατηρήσει και το παρεχόμενων υπηρεσιών υψηλό.

Σε πρώτο επίπεδο θα πρέπει να αποδείξει σε όλους ότι έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί το έργο όλων των εργαζομένων. Επομένως θα έπρεπε να σχεδιάσει ένα σύστημα αξιολόγησης που να φαίνεται, αλλά και να είναι αποτελεσματικό. Όπως είδαμε και στην ενότητα που μόλις ολοκληρώνεται, το πρόγραμμα αξιολόγησης του ΟΤΕ στηρίζεται στη διαφάνεια και την επικοινωνία. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι αυτό που προσφέρουν θα αξιολογηθεί σωστά από τη διοίκηση. Κάθε υποβάθμιση της εργασίας τους θα ήταν αιτία μείωση της απόδοσης τους και δυσανασχέτησής τους. Το πιο σημαντικό, όσον αφορά στο σύστημα αξιολόγησης είναι ότι στηρίζεται στην απόλυτη επικοινωνία και ότι επικυρώνεται και από τον αξιολογητή και από τον αξιολογούμενο.

Επίσης όσον αφορά την πολιτική του ΟΤΕ στον τομέα της υγείας, παρατηρούμε ότι η συμμετοχή πολλών φορέων στην διαδικασία ελέγχου των συνθηκών υγείας διασφαλίζει και την ορθή λειτουργία του συστήματος. Η φωνή των εργαζομένων δεν είναι απομονωμένη, αντίθετα συμμετέχουν τόσο στον έλεγχο των συνθηκών, όσο και στις προτάσεις βελτίωσης της κατάστασης. Σε καμία περίπτωση δεν επιθυμεί η διοίκηση της εταιρείας εμπλοκή σε δικαστικούς αγώνες και αποζημιώσεις είτε σε πολυήμερες απουσίες από τον εργασιακό χώρο του εργατικού δυναμικού. Ένα σημαντικό στοιχείο στο σύστημα προστασίας της υγείας του εργαζόμενου είναι το ότι οι συνελεύσεις των αρμόδιων οργάνων γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα χωρίς να αφήνουν την κατάσταση να τελματώνει.

Τέλος όσον αφορά στην επικοινωνία, η διοίκηση καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια διοχετεύσει όλη την πληροφόρηση που έχει σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης. Μέσα από την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης ενθαρρύνεται και η συνεργασία και δεν υπάρχουν στεγανά. Ταυτόχρονα διευκολύνεται η καθημερινή εργασία των εργαζομένων, όταν βρίσκονται σε θέση να γνωρίζουν τι συμβαίνει γύρω τους όσον αφορά στον εργασιακό τομέα. Η διοίκηση του ΟΤΕ δείχνει να βαδίζει σε ένα δρόμο που λίγες εταιρείες τον έχουν επιλέξει μέχρι σήμερα στην Ελλάδα. Σύντομα όμως η πολιτικής της θα αποτελέσει παράδειγμα στον ελληνικό χώρο και θα είναι σημείο αναφοράς.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Παλιότερα οι επιχειρήσεις είχαν στραμμένη την προσοχή τους στην αύξηση της παραγωγικότητά τους καθώς και στην προώθηση του παραγόμενου προϊόντος. Όμως σιγά σιγά έγινε κατανοητό ότι σημασία έχει πάνω από όλα ο ανθρώπινος παράγοντας. Γι αυτό το λόγο δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη στελέχωση τους με ικανά άτομα, αλλά και στην κάλυψη των αναγκών τους είτε αυτές είναι οικονομικές είτε αυτές σχετίζονται με κάποιον άλλο τομέα, όπως τα κίνητρα και το καλό εργασιακό περιβάλλον. Η ταυτόχρονη παρακολούθηση της παραγωγής αλλά και των αναγκών του προσωπικού θεωρείται αυτονόητη στις μέρες μας για κάθε εταιρεία που σέβεται τον εαυτό της και θέλει να προχωρήσει έχοντας αντισταθμίσει αρμονικά κέρδος και υπευθυνότητα. Η σύγχρονη οικονομία είναι πολύ ιδιαίτερη και γι αυτό πρέπει κάθε επιχείρηση να οργανώσει κατάλληλα τη νόρμα εργασίας της έτσι ώστε να μην υποτιμάται ή να μην προσβάλλεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Σε κάθε επιχείρηση πλέον υπάρχει ένα ξεχωριστό τμήμα που ονομάζεται διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και έχει επιφορτιστεί με την φροντίδα και τις απαιτήσεις του προσωπικού της εταιρείας.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να δένονται με την κάθε εταιρεία, καθώς σε αντίθετη περίπτωση η απώλειά τους ή αντικατάστασή τους είναι ζημιογόνα. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν πρέπει να θεωρείται αναλώσιμο και μίας χρήσης. Η αποχώρηση ενός στελέχους σημαίνει κόστος. Το κόστος μπορεί να είναι είτε οικονομικό είτε σε επίπεδο χρόνου εξοικείωσης και εκπαίδευσης. Και τις δύο προαναφερθείσες περιπτώσεις τα πάντα μεταφράζονται σε χρήμα, καθώς η περίοδος εξοικείωσης του νέου υπαλλήλου ισοδυναμεί με περιορισμένη παραγωγικότητα.

Συνοπτικά, στην εργασία που ολοκληρώνεται παρακολουθήσαμε πως μία επιχείρηση για να κρατήσει έναν υπάλληλο οφείλει να δημιουργήσει ορισμένους παράγοντες παραμονής. Αυτοί σχετίζονται με την δημιουργία των συνθηκών εκείνων που θα βελτιώσουν τις δεξιότητες του εργαζόμενου και θα του ανοίξουν το δρόμο για μία καριέρα, αλλά και ταυτόχρονα να του δοθούν οι προκλήσεις που απαιτούνται προκειμένου να δείξει τις ικανότητές του και να θεωρήσει πως το αντικείμενο εργασίας του έχει νόημα. Μέσα στην ίδια την επιχείρηση πρέπει να αναπτυχθούν οι μηχανισμοί εκείνοι που θα ενθαρρύνουν τη συνεργασία ανάμεσα στο δυναμικό της.

Συνεργασία σημαίνει καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και ομαδική εργασία. Ο εργαζόμενος θεωρεί πως το παραγόμενο αποτέλεσμα είναι απόρροια της ομαδικότητας και απαλλάσσεται από το καταστροφικό άγχος.

Από την άλλη επίσης σημαντικός παράγοντας είναι και η διοίκηση να αναγνωρίζει την προσπάθεια των εργαζομένων της και να τους ανταμείβει ανάλογα. Η ύπαρξη ενός καλού προϊσταμένου ισοδυναμεί με αποδοτική και φιλική ηγεσία. Η διοίκηση δείχνει μέσω αυτού το ανθρώπινο και φιλικό της πρόσωπο. Δεν είναι τα πάντα αριθμοί μία επιχείρηση, είναι μία καθημερινότητα με ανθρώπους και προβλήματα. Ταυτόχρονα δεν πρέπει αν περιορίζεται το εργατικό δυναμικό από αστείους και επιδερμικούς κανόνες που μόνο καταπιεστικά μπορούν να λειτουργήσουν. Σημασία έχει να δίνεται η απαραίτητη ελευθερία για εργασία όχι να δημιουργούνται προβλήματα περιορισμών. Τέλος, αλλά όχι ήσσονος σημασία είναι το ζήτημα της αμοιβής και του ωραρίου. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να γίνεται εκμετάλλευση του εργαζόμενου στον χώρο εργασίας και να παραμένει σε αυτή για πάρα πολλές ώρες χωρίς να λαμβάνει την απαραίτητη επιπλέον αμοιβή.

Όλα τα παραπάνω είναι υπευθυνότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο στέκεται κάπου ανάμεσα μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Στόχος του είναι η ταυτόχρονη ικανοποίηση εργαζόμενου και διοίκησης. Αυτό που λείπει από τον εργαζόμενο του σήμερα είναι η σκέψη. Εργάζεται μηχανικά, στοχεύοντας στην κορυφή της ιεραρχίας ή σ' ένα υψηλό μισθολογικό πακέτο, χωρίς ν' αναλογίζεται το νόημα της εργασίας του. Τη συνεισφορά του στην ατομική του ολοκλήρωση και στην εξέλιξη της επιχείρησης. Η ισόρροπη ανάπτυξη πνεύματος και συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγεί στην ευημερία εργαζομένων και οργανισμών. Η συναισθηματική φύση του ανθρώπου δεν μπορεί να αγνοηθεί στην εργασία, η οποία αποτελεί το 70% κατά μέσο όρο του εικοσιτετραώρου ενός μέσου εργαζόμενου. Συχνά ακούμε για εργαζόμενους που έγιναν «burnout», κάηκαν στην προσπάθειά τους να αφιερωθούν στην εργασία τους, υποσκελίζοντας κάθε άλλη πτυχή της προσωπικής τους ζωής. Επίσης το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επιφορτίζεται με το καθήκον του εντοπισμού των παθογενειών στις διατομικές σχέσεις των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Το συγκεκριμένο καθήκον εκτελείται ιδιαίτερα δύσκολα όταν πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις.

Η επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει αναδειχθεί και ολοένα ανδεικνύεται μέσα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει καθημερινά σε χιλιάδες

επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Η παρούσα εργασία ευελπιστούμε να έδωσε την εικόνα που επικρατεί στο συγκεκριμένο επιστημονικό κλάδο την παρούσα φάση μέσα από έναν απλό και κατανοητό τρόπο. Οι συντάκτες της εργασίας θεώρησαν την περίπτωση του Ο.Τ.Ε, ενδεικτική για να προσεγγίσουν το στόχο τους και θεωρούν – μετά από την μελέτη όλης αυτής της βιβλιογραφίας – ότι ήταν μία πολύ σωστή επιλογή. Μέσα από μεγάλους οργανισμούς, όπως ο Ο.Τ.Ε. μπορεί κανείς να αναδείξει τη σημασία του ρόλου του συγκεκριμένου τμήματος. Μεγάλος οργανισμός ισούται με μεγάλα προβλήματα και μεγάλες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ισορροπεί κάπου ανάμεσα στη διπλωματία, την επικοινωνία, την ορθή στρατολόγηση, τη γνώση και την ηγεσία. Πολυσύνθετο παζλ, που εύκολα διαλύεται, αλλά αν ολοκληρωθεί, ικανό να εντυπωσιάσει με τα αποτελέσματά του και τον πιο απαιτητικό manager. Είναι καιρός να γίνει στροφή από το προϊόν στον παραγωγό, από το αποτέλεσμα στη διαδικασία, από το κέρδος στον άνθρωπο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Accel-Team (a), Employee motivation, http://www.accel-team.com/human_relations/basis_01_mayo.html, (πρόσβαση στις 19/12/2009).
- Accel-Team (b), Historical perspective on productivity improvement, http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html, (πρόσβαση στις 19/12/2009).
- Foulkes, F. K. (1975). The expanding Role of the Personnel Function, *Harvard Business Review*, March-April.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. (2000), *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*, 7th ed., South-Western College Publishing (Thomson Learning), Cincinnati, OH, .
- Jarvis, C. (2005). Fayol (1841-1925) *Functions and Principles of Management*. Διαθέσιμο στο: <http://www.olebiz.competence/fayol.html>. (πρόσβαση στις 22/12/2009).
- Knights, D., Willmott, H. (2007). *Introduction to Organizational Behaviour and Management*. Thompson, 385.
- Losey, M. (2010). HR comes of age - history of human resource management. *HR Magazine*. *FindArticles.com*. Διαθέσιμο στο: http://findarticles.com/p/article/pii/0405/13_13_v43/a1_20514300/, (πρόσβαση στις 21/01/2010).
- Mortensen, C. D. (1972). *Communication: The Study of Human Communication*, Στο: Κεφ. 2, Communication Models. McGraw-Hill Book Co., New York.
Διαθέσιμο στο:

, (πρόσβαση στις 11/12/2009).

Ελληνική Ελεύθερη Εγκυκλοπαίδεια - Live-Pedia.gr, www.livepedia.gr (πρόσβαση στις 17/12/2009).

Ζαβλανός, Μ. (1991). Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990) *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα.

Μαγγιώρου, Μ., Χαραλαμπίδης, Ε., Τσατήρης, Γ. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Πάτρα : Ε.Α.Π.

Μάρκοβιτς, Γ. (2002). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: παρακίνηση – εξουσία*, Θεσσαλονίκη.

Μπιτσάνη, Ε. Π. (2006). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων : ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*. Αθήνα : Διόνικος.

Ναζλής, Δ. Γ.(1978). *Βασικές αρχές οργανώσεως και διοικήσεως επιχειρήσεων*. Αθήνα

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων : η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* (3η εκδ. βελτ.). Θεσσαλονίκη : Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα : Μπένος.

Σκουλάς, Ν. Ε., Οικονομάκη, Κ. Π. (1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*, (5η έκδ.). Αθήνα : Κάπα.

Σολωμός, Μ. Α. (2006). Η παραγωγικότητα ως στοιχείο ανάπτυξης, *Οικονομικός Φιλελεύθερος*, Ιαν.

Τζιμέα, Ν. & Λουκόπουλος, Χ. (2007). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η προστιθέμενη «αξία» του ΟΤΕ. Κοινωνικός Απολογισμός 2007. Αθήνα: ΟΤΕ.