

**ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΕΞΕΥΡΕΣΗ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»**



**ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ
ΜΑΚΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΒΑΦΕΙΑΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

ΠΑΤΡΑ, 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	7
1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	7
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	8
1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	12
1.4 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	15
1.5 ΔΙΑΦΟΡΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	18
Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	18
2.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	18
2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	19
2.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	20
2.3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ.....	23
2.3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ.....	24
2.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.....	30
Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ	30
3.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	30
3.2 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	30
3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	32
3.4 ΕΙΔΗ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	37
Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	37
4.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	37
4.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	38
4.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	40
4.4 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	42

4.4.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	42
4.4.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	45
4.4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	46
4.4.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	50
4.4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	50
4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ.....	53
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	53
5.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	53
5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	56
5.2.1 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	59
5.2.2 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	61
5.3 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	62
5.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ.....	70
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ.....	70
6.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	70
6.2 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ.....	71
6.3 ΑΙΤΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ	73
6.4 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ – ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	74
6.5 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ..	77
6.6 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	78
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84
ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	85

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η εξεύρεση η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης.

Στο πρώτο κεφάλαιο Περιγράφεται η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων. Δίνεται ο ορισμός της διοίκησης, παρουσιάζονται οι στόχοι και οι αρμοδιότητές της, καθώς και μία σύντομη ιστορική αναδρομή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας, παρουσιάζεται η διαδικασία με την οποία γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει την πολιτική αμοιβών που ακολουθεί μία επιχείρηση, καθώς και ποιοι παράγοντες μπορούν να την καθορίσουν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η εκπαίδευση της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Διαπιστώνεται ο λόγος για τον οποίο η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την συνεχή λειτουργία κάθε επιχείρησης, ενώ περιγράφονται τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εκπαίδευση.

Στην συνέχεια, στο πέμπτο κεφάλαιο καθορίζεται η σημασία και ο σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ παρουσιάζονται και ορισμένες μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις.

Στο έκτο κεφάλαιο, αναλύεται η πολιτική ασφάλειας και υγιεινής που θα πρέπει να επικρατεί σε κάθε επιχείρηση, μέσα από κανόνες και νόμους που ισχύουν.

Τέλος, εξάγονται τα απαραίτητα συμπεράσματα από την παρούσα πτυχιακή εργασία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων, αποτελεί την προσπάθεια που καταβάλλεται από μία επιχείρηση ή οργανισμό, για την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα που συντελεί στην παραγωγική διαδικασία. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί και τον βασικότερο συντελεστή για την επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα αναμένεται να προσδώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων.

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, καθιστούν αναγκαία την λήψη μέτρων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία κάθε οργανισμού. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχει εξίσου σημαντική βαρύτητα σε μία επιχείρηση, με άλλες βασικές λειτουργίες, όπως είναι η παραγωγική λειτουργία.

Στο πλαίσιο αυτό, στόχος της διοίκησης είναι η διαχείριση όχι μόνο των ανθρώπων που ασχολούνται στο τμήμα προσωπικού, αλλά και των υπολοίπων εργαζομένων, από την κορυφή της πυραμίδας, μέχρι τα κατώτερα στρώματα της επιχείρησης.

Οι βασικοί στόχοι του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες αναλύονται στην παρούσα πτυχιακή εργασία είναι, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η διαδικασία που εφαρμόζεται για την επιλογή του προσωπικού, η πολιτική των αμοιβών που επιλέγεται, η ανάγκη για ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού, η διαδικασία και ο σκοπός της αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων, καθώς και θέματα που άπτονται της προστασίας των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν προταθεί αρκετοί ορισμοί προκειμένου να αποδώσουν την σημασία της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Ορισμένοι από τους συνηθέστερους ορισμούς που χρησιμοποιούνται στην επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων για την Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων είναι οι εξής:

- Ø Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που ασχολείται με την εφαρμογή μιας σειράς από ενέργειες που έχουν να κάνουν με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως μια διοικητική λειτουργία αποτελεί σπουδαίο κομμάτι της συνολικής διοίκησης με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.
- Ø Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την επιλογή και την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων στην εργασία με στόχο την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζει στο περιεχόμενο ή στις επιμέρους δραστηριότητες που εμπεριέχει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, συσχετίζοντας και με τους δύο σκοπούς που επιχειρεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Ø Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης που έχει ως σκοπό την ειδίκευση στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα παρακάτω:

- i) Οι εργαζόμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού αποτελέσματος.
- ii) Οι πρακτικές Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι συνδεδεμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- iii) Οι υπεύθυνοι Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να βοηθούν την ανώτερη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.¹

Ο ορισμός αυτός δίνει έμφαση στις σύγχρονες τάσεις της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων που περιλαμβάνει τη νόημα των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να πετύχουν τα στελέχη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, αφού πρέπει να κατορθώσουν να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

Οι παραπάνω ορισμοί αναδεικνύουν την σπουδαιότητα των εργαζομένων και τη αξία που έχει η σωστή μεταχείριση τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού χρονολογείται από το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα και έπειτα. Στην αρχή, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στηριζόταν αποκλειστικά και μόνο με το αίσθημα

¹ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

της ικανοποίησης που θα ένιωθαν οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης, από τον εργασιακό τους βίο. Συνήθως, οι εργαζόμενοι αποτελούσαν αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους εργοδότες.

Στα τέλη του 19^{ου} και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, εμφανίστηκαν στον τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων, τα «στελέχη πρόνοιας», τα οποία είχαν ως μέλημα την βελτίωση της ζωής των εργαζομένων. κάτι τέτοιο θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί με την χρήση διάφορων επιδομάτων, όπως χαρακτηριστικά είναι: τα επιδόματα ανεργίας, ασθένειας, καθώς και οι επιδοτήσεις για την απόκτηση στέγης.

Παράλληλα, αναπτύχθηκε το κίνημα του επιστημονικού μάνατζμεντ με κύριο εμπνευστή τον αμερικανό μηχανικό Taylor F. όπου το 1910 δημοσίευσε το έργο του «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ».² Ο Taylor θεωρούσε ότι ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου. Σύμφωνα με πολλούς επιστήμονες, η ευημερία του εργοδότη σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια μεγάλα κέρδη, αλλά έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να καταβάλει υψηλούς μισθούς. Από την πλευρά του εργαζόμενου, η μέγιστη ευημερία συνεπάγεται όχι μόνο υψηλούς μισθούς αλλά και προσωπική ανάπτυξη ώστε να εκτελεί την εργασία που ταιριάζει στις ικανότητες του κατά επιστημονικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα θα πληρώνεται ανάλογα.

Βασικός στόχος από την θεωρία του μάνατζμεντ ήταν η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας και η σύνδεση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με τις αμοιβές τους.

Κατά τη δεύτερη δεκαετία του 20ου αιώνα προκύπτουν νέα ζητήματα καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος και οι

² Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα

αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού διευρύνονται περιλαμβάνοντας την στελέχωση, τον καθορισμό των ρόλων, την επιλογή, την εκπαίδευση και ανάθεση καθηκόντων. Για πρώτη φορά, το στέλεχος της επιχείρησης νιώθει την ανάγκη να αντλήσει πληροφορίες και διδάγματα από την επιστημονική θεωρία και τις αρχές του μάνατζμεντ. Βασικός εκφραστής της θεωρίας το μάνατζμεντ, για την εν λόγω δεκαετία, ήταν ο Henry Fayol, ο οποίος ασχολήθηκε με την επιστημονική διαχείριση και επικέντρωσε το ενδιαφέρον του όχι τόσο στον απλό εργαζόμενο όσο και στην εργασία των στελεχών, στις λειτουργίες και στη διαδικασία του μάνατζμεντ.³

Προς τα τέλη της δεκαετίας και συγκεκριμένα, το 1927 ο Elton Mayo ήταν εκπρόσωπος του Κινήματος Ανθρωπίνων Σχέσεων (1924-1950). Ο Mayo διενήργησε πλήθος ερευνών προκειμένου να αποτυπώσει το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ένας εργαζόμενος. Από τα αποτελέσματα των ερευνών διαπιστώθηκε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας οφειλόταν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει κάπου κλπ.

Οι έρευνες του Mayo αποτελούν την πρώτη ενσυνείδητη, επιστημονική προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις δίνοντας έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα του ατόμου, κατανοώντας την ανάγκη του να ενταχθεί σε μια ομάδα, να αισθανθεί ότι παίρνει ενεργό μέρος στην επίτευξη των στόχων και να εκτελέσει ένα έργο για το οποίο θα είναι υπερήφανο και δημιουργικό.

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο αυξάνεται η δύναμη των συνδικάτων και ενισχύεται από το κράτος η ανάθεση της διοίκησης

³ Πατρινός Δ., Αναστασίου Α., 2009, Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Παπαζήση, Αθήνα

προσωπικού από εξειδικευμένα άτομα. Η μεγαλύτερη νίκη των συνδικάτων ήταν η αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας. Αυτό αποτέλεσε και το έναυσμα της δημιουργίας των τότε τμημάτων εργασιακών σχέσεων ή αλλιώς υπηρεσιών προσωπικού που σήμερα αναφέρονται ως τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή τμήμα/ Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Οι αρμοδιότητες των τμημάτων αυτών περιελάμβαναν την στρατολόγηση και επιλογή του εργατικού δυναμικού, την αντιμετώπιση των παραπόνων που αφορούσαν κυρίως τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, την ανάλυση των έργων και τη χρονομέτρηση, την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Το τμήμα προσωπικού υπαγόταν τότε οργανωτικά στον τομέα της παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις δίνοντας αναφορά στον διευθυντή παραγωγής μιας και ο τομέας αυτός συγκέντρωνε τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων και κατά συνέπεια παρουσίαζε τα περισσότερα προβλήματα.

Στα τέλη του 1960 αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης της επιχείρησης συνολικά, η οποία επιχειρείται με τη διατύπωση καθαρών στόχων και την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη των στόχων και αναπτύσσεται στο χώρο του μάνατζμεντ η Θεωρία Συστημάτων δηλαδή η αντιμετώπισης της διοίκησης ως σύστημα με σκοπό την λύση των προβλημάτων μέσω της ανάλυσης των εισροών του συστήματος, των διαδικασιών επεξεργασίας και της σύνδεσης με τις εκροές.⁴

Ως σύστημα μπορεί να θεωρηθεί ένα άτομο, μια ομάδα, ένα τμήμα ή και ολόκληρος οργανισμός. Εισροές είναι οι φυσικοί, ανθρώπινοι, υλικοί, οικονομικοί, πληροφοριακοί πόροι που εισάγονται στη διαδικασία μετατροπής. Εκροές είναι οι εκπαιδευμένοι απόφοιτοι, η

⁴ Wayne Mondy, 2011, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Τζιόλα, Θεσσαλονίκη

αποκτηθείσα τεχνογνωσία και η έρευνα που έχει αναπτυχθεί. Ο ρόλος του μάνατζμεντ σε ένα τέτοιο σύστημα είναι να διευκολύνει τη διαδικασία μετατροπής μέσα από τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο.

Το 1980 αντικαθιστάται ο όρος «Προσωπικό» από τον όρο «Ανθρώπινοι Πόροι». Η αλλαγή στην ονομασία αντανακλά και την αλλαγή της φιλοσοφίας στην αντιμετώπιση του ανθρωπίνου παράγοντα που θεωρείται πλέον το συγκριτικό πλεονέκτημα της σύγχρονης επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρωπίνους πόρους, στους οποίους η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, να αξιοποιήσει και να παρακολουθήσει την απόδοσή τους. Δίνεται έμφαση στα προγράμματα προσέλκυσης, στις τεχνικές επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των νέων στελεχών και στην καλύτερη αξιοποίηση τους.

Ο στρατηγικός ρόλος που καλείται να αναλάβει η ΔΑΠ και η αντιμετώπιση των ανθρωπίνων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η νεότερη τάση στη ΔΑΠ. Μάλιστα ο όρος Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Strategic H.R.M.) τείνει να αντικαταστήσει αυτόν της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (H.R.M.). Το σύγχρονο στέλεχος της ΔΑΠ καλείται να εκπληρώσει μια σειρά από επιμέρους καθήκοντα που απαιτούν ποικιλία γνώσεων και εμπειριών.

1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να:

- Ø προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις

- Ø είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- Ø αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης
- Ø γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- Ø αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- Ø ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- Ø αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- Ø επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση.

Η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και αυτό γιατί έχει να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωσιακό περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές είναι οι ακόλουθες:

Εξωτερικό περιβάλλον

- Ταχύτητα αλλαγών
- Παγκοσμιοποίηση – διεθνοποίηση

Αλλαγές στη Νομοθεσία

- Διαφορετικότητα εργαζομένων
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων
- Απότομη ανάπτυξη Τριτογενούς Τομέα (τομέας υπηρεσιών)
- Ραγδαία ανάπτυξη Τεχνολογίας
- Συγκεντροποίηση, συγχωνεύσεις, εξαγορές

Οργανωσιακό περιβάλλον

- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών
- Ενδυνάμωση
- Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση
- Οργανωσιακή μάθηση, διαχείριση γνώσης
- Οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα

- Ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες
- Προστιθέμενη Αξία
- Μείωση επιπέδων ιεραρχίας
- Αποκέντρωση
- Μείωση προσωπικού
- Ενδοεπιχειρηματικότητα

Ακόμα και μέσα από τον ορισμό του μάνατζμεντ διαφαίνεται η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

«Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης /οργανισμού μέσω της διαχείρισης των υλικών και των ανθρωπίνων πόρων».

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει τους εξής στόχους:

- ✓ να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης
- ✓ να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες και τον αριθμό των εργαζομένων
- ✓ να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης
- ✓ να ενισχύσει την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα
- ✓ να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- ✓ να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- ✓ να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα
- ✓ να βοηθήσει τη διοίκηση αλλαγών
- ✓ να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- ✓ να βελτιώσει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.⁵

⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

1.4 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι αρμοδιότητες της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, εστιάζονται σε ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών και ενεργειών που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Û Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Στην προκειμένη περίπτωση, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, μελετά τις συνθήκες της αγοράς, την επικρατούσα κατάσταση, προβλέπει τις ανάγκες της επιχείρησης, καταγράφει τις γνώσεις που θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε θέση και βαθμίδα της επιχείρησης, ενώ επίσης, οφείλει να γνωρίζει και την σχετική νομοθεσία περί των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.
- Û Επιλογή προσωπικού. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι αρμόδια για την διερεύνηση των αναγκών για την πρόσληψη προσωπικού, την δημιουργία περιγραφών καθηκόντων, την συμβολή στην επιλογή του προσωπικού, καθώς και την πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από πιθανό ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας.
- Û Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η διοίκηση ασχολείται με τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης, καθώς και την επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.
- Û Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, όπου η διοίκηση αναλαμβάνει να καθορίσει τους αξιολογητές, επιλέγει την

καταλληλότερη μέθοδο, καθορίζει τα κριτήρια και τέλος αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τις αποκλίσεις και τα λάθη.

- Û Η πολιτική των αμοιβών, όπου σε συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης, διενεργείται έρευνα αγοράς για τις αμοιβές, καθορίζονται τα κλιμάκια των αμοιβών και προσδιορίζονται οι επιπρόσθετες παροχές των εργαζομένων.
- Û Προστασία των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Στην εν λόγω περίπτωση, πραγματοποιείται ενημέρωση των εργαζομένων για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν, για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν, ενώ σε περίπτωση πρόκλησης κάποιου ατυχήματος λαμβάνονται οι ανάλογες αποφάσεις.⁶

1.5 ΔΙΑΦΟΡΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η έννοια της διοίκησης προσωπικού, χρησιμοποιείται προκειμένου να προσδιορίσει τα θέματα που αφορούν το προσωπικό μίας επιχείρησης. συνήθως αναφέρεται σε εργαζόμενους που ανήκουν σε μικρές και μεσαίες βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση και έχει βραχυχρόνιο ορίζοντα. Τα θέματα τα οποία σχετίζονται με την διοίκηση προσωπικού είναι η επιλογή του, η κατάταξή του μέσα στην επιχείρηση, η ανάγκη για εκπαίδευση, ο καθορισμός των αμοιβών, κ.λπ. Ουσιαστικά, η διοίκηση προσωπικού ενεργεί περισσότερο ως διαμεσολαβητής μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και των εργαζομένων.

⁶ Μπιτσάνη Ευγενία, 2006, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Διόνικος, Αθήνα

http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_47/porfirides.pdf

Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκφράζει την προσπάθεια της συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου των εργαζομένων μίας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, οι εργαζόμενοι και γενικότερα όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης, λογίζονται ως πόροι.⁷

⁷ Μπιτσάνη Ευγενία, 2006, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Διόνικος, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην διαδικασία κατά την οποία η κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο να προγραμματίζει και να εξασφαλίζει έναν επαρκή αριθμό ατόμων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας και με ελάχιστο δυνατό κόστος.

Ο προγραμματισμός αυτός εξετάζει πολύ σημαντικά θέματα όπως είναι η ανάπτυξη, η αναβάθμιση και η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων μέσα σε μια επιχείρηση.

Επίσης η μισθοδοσία του εργαζόμενου είναι αυτή που αφορά κατά πολύ μεγάλο βαθμό την επιχείρηση διότι στοχεύει σε έναν πολύ σημαντικό αριθμό κόστους, ένα τακτικό δηλαδή έξοδο κάθε μήνα.

Ακόμα ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε κάποιες δραστηριότητες οι οποίες είναι οι εξής:

- Ø Η ζήτηση και η πρόσφορα που υπάρχει στην αγορά εργασίας.
- Ø Η πρόβλεψη των αναγκών των εργαζόμενων ανάλογα βέβαια με τους στόχους που είχαν ορίσει.
- Ø Η σχεδίαση ενός πλαισίου ή διαγράμματος για την εξασφάλιση του εργατικού δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο και τη σωστή αντιμετώπιση για τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν.

Οι παραπάνω δραστηριότητες επηρεάζουν τον εργαζόμενο και την απόδοσή του μέσα στην επιχείρηση, για τον λόγο ότι θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίσει την υφισταμένη θέση της επιχείρησης. Θα πρέπει να γνωρίζει τόσο τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό χώρο (αγορά εργασίας). Επιπλέον, ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να

προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες και να διασφαλίζει οποιαδήποτε ανάγκη προκύψει τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται άμεσα από την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και από τις ανάγκες που την διέπουν. Για αυτό θα πρέπει η συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους της στρατηγικής και του άμεσα επηρεαζόμενου να είναι μεθοδική.⁸

2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η διαδικασία του προγραμματισμού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και από οργανισμό σε οργανισμό. Ο προγραμματιστής είναι αυτός που προγραμματίζει το κάθε πρόγραμμα με υπευθυνότητα και φερεγγυότητα έτσι ώστε να επιφέρει στην επιχείρηση τους επιδιωκόμενους στόχους της. Υπάρχουν πολλά στοιχεία που πρέπει να επεξεργαστεί ο προγραμματιστής ώσπου να φτάσει στα σωστά συμπεράσματα. Όλα αυτά τα στάδια χρειάζονται μελέτη στρατηγικής, μελέτη της διόρθωσης, ανάλυση αρχής σχεδιασμού κλπ. Όλα αυτά τα στοιχεία επεξεργάζονται σε σχέσεις και διορθώνουν κατάλληλα την επιχείρηση.

Σε αναφορά του ο Άρμστρονγκ το 2000 αναφέρεται πως ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αναζητήσει τα εξής βήματα :

- 1) μελέτη της υφισταμένης κατάστασης
- 2) μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας
- 3) μελέτη των επιχειρηματιών σχεδίων

⁸ Ευροτύρη – κουφίδου Στυλιανή, 2010, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Ανικούλα, Αθήνα

Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

- 4) μελέτη του εσωτερικό περιβάλλοντος δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης
- 5) πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
- 6) προσδιορισμός των αναγκών
- 7) σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης των αναγκών σε σχεδιασμό με τον προϋπολογισμό των αναγκαίων μέσων.
- 8) αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν τον σχεδιασμό των προγραμμάτων.

Βάσει των παραπάνω βημάτων προκύπτει ότι όλες αυτές οι ανάγκες οδηγούν στον σχεδιασμό του προγράμματος δηλαδή στην εκπαίδευση, στην ανάπτυξη, στην ενίσχυση της απόδοσης στις εσωτερικές μετακινήσεις ακόμα και στις μειώσεις του προσωπικού.

Επίσης, όπως ήδη αναφέρθηκε προηγουμένως, έχει πλέον σχεδιαστεί ο νέος κατάλογος για τις απαιτήσεις της επιχείρησης και περνάμε στο δεύτερο στάδιο δηλαδή την προσέλκυση των νέων υποψήφιων εργαζομένων.

2.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σύμφωνα με τον Frederick W. Taylor (1911), οι βασικές θεωρίες της κλασικής προσέγγισης είναι η θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ, της κλασικής διοίκησης και της γραφειοκρατίας, που αναφέρεται στη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ. Ο Taylor έθεσε ως στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργατών και βασίστηκε σε τέσσερα αξιώματα, τα οποία είναι τα εξής:

- Û Ο τρόπος εκτέλεσης κάθε εργασίας ο οποίος θα πρέπει να ερευνηθεί μέσα από την ανάλυση κινήσεων κάθε εργασίας.
- Û Η κατάλληλη επιλογή εργατών.
- Û Η κατάλληλη εκπαίδευση.

ü Η διαφορά μεταξύ εργατών και μάνατζερ καθώς οι μάνατζερ είναι αυτοί που σχεδιάζουν και διευθύνουν το έργο, ενώ οι εργάτες εκτελούν τις χειρονακτικές εργασίες που τους αναθέτουν.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι, θα πρέπει να υπάρχει πειθαρχία των εργαζομένων, και οι εργαζόμενοι πρέπει να θέτουν τα συμφέροντα του οργανισμού πάνω από το ατομικό τους συμφέρον.

Η διαδικασία αυτή είναι πολύ δύσκολη και πολύ σύνθετη διότι περιλαμβάνει πολλά στάδια και νήματα αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν ώστε η επιχείρηση να μπορέσει επιτέλους να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο που θα μπορέσει να στελεχώσει την νέα θέση. Όλη αυτή η διαδικασία είναι δαπανηρή και ακόμα περισσότερα έξοδα αφορούν τα έξοδα διαφημίσεις, τις αμοιβές σύμβουλων προσλήψεις, τις μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψήφιου, τις αμοιβές των υπεύθυνων προσλήψεις, το κόστος της κάθε επιλογής ακόμα και το κόστος του κάθε λάθους που θα προκύψει.

Η διαδικασία της προσέλκυσης του εργαζόμενου διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση σύμφωνα πάντα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει ανάλογα με την αγορά εργασίας ακόμα και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με άλλα λόγια η προσέλκυση των εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν άτομα για να καλύψουν τις υπάρχουσες κενές θέσεις εργασίας. Στόχος είναι να εξασφαλιστεί η κάθε θέση από ένα άτομο κατάλληλο τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, ώστε να προσληφτεί και να επιλεγεί ο καλύτερος. Σε αυτές τις περιπτώσεις δεν πρέπει να υπάρχουν λάθη. Τα πρώτα στάδια αφορούν την διαδικασία προσέλκυσης όπου ο προγραμματισμός αναλύει τις θέσεις εργασίας και τις επεξεργάζεται.⁹

⁹ Χυτήρης Λεωνίδας, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τις ενδεχόμενες αλλαγές που θα υπάρξουν στο νομικό πλαίσιο της λειτουργίας της επιχείρησης. Στην συνέχεια καταγράφονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης των εργαζομένων:

- Μία πρώτη και βασική προϋπόθεση είναι η γνώση των απαιτήσεων στο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ακολουθεί η γνώση της εξέλιξης των προαγωγών στον οργανισμό.
- Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η γνώση του τύπου ανθρώπου, όπου θα φαίνεται κατά πόσο θα ταιριάζει το κάθε άτομο στην συγκεκριμένη θέση.
- Τέλος, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η γνώση των καθηκόντων.

Η προσέλκυση των υποψηφίων γίνεται από την επιχείρηση εσωτερικά και εξωτερικά. Εσωτερικά γίνεται από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν την προαγωγή ή την μετάθεση και εξωτερικά από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση εξετάζει τους υποψηφίους και αποτιμά κάποιους από αυτούς ποιο προσεκτικά και στην συνέχεια προσφέρει τον κατάλληλο στην κατάλληλη θέση για αυτόν. Εάν για έναν οποιοδήποτε λόγο η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να καλύψει της θέσεις εσωτερικά πρέπει να προβεί στην δεύτερη περίπτωση δηλαδή εξωτερικά.

Σε αυτήν τη περίπτωση η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει με πολλά τεχνάσματα τους ενδιαφερόμενους υποψήφιους. Ακόμα κατά την διάρκεια αυτής της διαδικασίας οι στόχοι του οργανισμού και του υποψήφιου υπάρχει περίπτωση να συγκρουστούν. Ο οργανισμός μεν προσπαθεί να κρύψει τις αδυναμίες του υποψήφιου και ο υποψήφιος δε να προβάλει μόνο τα δυνατά του σημεία.

Ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει τις καλές και τις κακές του πλευρές ενώ ο οργανισμός προτιμά να αναδείξει τις θετικές του

πλευρές. Με λίγα λόγια για την προσέλκυση νέου προσωπικού από την αγορά εργασίας η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει αρκετές πηγές προσελκύσεως όπως είναι το ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.

2.3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

Όπως ήδη αναφέρθηκε, εσωτερική προσέλκυση σημαίνει ότι πολλές εταιρείες καλύπτουν τις κενές θέσεις από άτομα μέσα στην επιχείρηση. Οι θέσεις εργασίας διαφοροποιούνται από κλάδο σε κλάδο. Κάποιοι μέθοδοι οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην εσωτερική προσέλκυση είναι οι εξής:

A) Ανακοίνωση των θέσεων εργασίας. Οι θέσεις ανακοινώνονται μέσω ενός πίνακα ανακοινώσεων και στην συνέχεια οι ενδιαφερόμενοι κάνουν αιτήσεις για να περάσουν στην επόμενη φάση των συνεντεύξεων.

B) Βάση δεδομένων προσωπικού. Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε σε μια ηλεκτρονική βάση στην οποία αναρτώνται τα προσόντα, οι δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά και γενικά τα πλήρη στοιχεία που ζητούνται. Με αυτόν τον τρόπο, όταν ζητούνται οι απαιτήσεις για τις κενές θέσεις εργασίας, ο υπολογιστής αυτομάτως αναρτά τα ονόματα των υποψηφίων.

Γ) Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας. Οι ενδιαφερόμενοι κάνουν αιτήσεις για να καλύψουν θέσεις εργασίας με την θέλησή τους.

Δ) Συστάσεις εργαζομένων. Αποτελεί μία αξιόπιστη πηγή αφού η δουλειά τους είναι να συστήνουν αξιόλογα άτομα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, όταν ο εργαζόμενος αποδεικνύεται άξιος στην δουλειά του, τότε αυτός που τον σύστησε παίρνει μια ικανοποιητική αμοιβή.

Κάτι τέτοιο συνεπάγεται όμως ότι κάποιοι υπερεκτιμούν τις ικανότητες των εργαζομένων με αποτέλεσμα να υπάρχει πολλές φορές

μία λανθασμένη εκτίμηση και τελικά η επιχείρηση να αποκτήσει ανειδίκευτους εργάτες, έχοντας ως συνέπεια επιπρόσθετο κόστος και έξοδα.

Ε) Προαγωγές και μεταθέσεις. Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχουν άτομα που είναι άξια για αυτήν την θέση και απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή διότι κάποιες φορές αδικούνται άτομα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ή διάκριση μεταξύ των δύο φύλων για τις υψηλόβαθμες κυρίως θέσεις εργασίας.

Στ) Υποψήφιοι πόρτας και πρώην εργαζόμενοι. Στην προκειμένη περίπτωση το κόστος προσέλκυσης μειώνεται, διότι η επιχείρηση προτιμά άτομα που ήδη γνωρίζει (πχ συνταξιούχους, πρώην υπαλλήλους). Είναι άτομα που έχουν παραιτηθεί και που επαναπροσλαμβάνονται. Οι υποψήφιοι «πόρτας» είναι άτομα που υποβάλουν μόνοι τους αιτήσεις για να καλύψουν κενές θέσεις στην επιχείρηση. Τέτοιου είδους άτομα παρέχουν έναν ανέξοδο τρόπο για την πλήρωση θέσεων. Το συγκεκριμένο ποσοστό αυτό ανέρχεται περίπου στο 7%.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης, αυτά είναι τα εξής: α) αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων, β) βελτίωση ηθικού των προαγόμενων, γ) κίνητρο για καλύτερη απόδοση και δ) χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες.¹⁰

2.3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

Η εξωτερική προσέλκυση αφορά δυο μεθόδους: τις επίσημες και τις ανεπίσημες. Οι πρώτες ερευνούν την αγορά εργασίας και είναι

¹⁰ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

πολύαριθμες. Τέτοιοι μέθοδοι είναι τα σωματεία, η προσέλευση μέσω διαδικτύου, οι αγγελίες στην εφημερίδα, τα ραδιόφωνα, οι διαφημίσεις, κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, στην δεύτερη περίπτωση οι ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης βασίζονται στην εμπειρία και στις προσωπικές συστάσεις. Δηλαδή περιλαμβάνουν προσλήψεις, όπως για παράδειγμα, παλαιών ασκούμενων, παλαιών εργαζομένων, προτεινόμενων προσώπων κ.λπ.

Οι πιο συνήθεις πηγές προσέλκυσης των εργαζομένων είναι οι ακόλουθες:

Επαγγελματικές σχολές. Είναι η καλύτερη επιλογή μιας επιχείρησης να προσλάβει άτομα που να έχουν έρθει σε επαφή με το αντικείμενο. Τέτοια προγράμματα προσελκύουν αρκετούς μαθητές.

Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Αναφέρετε σε φοιτητές που είναι κάτοχοι πτυχίου και που είναι κατάλληλα για θέσεις στελεχών. Είναι πηγή εξειδικευμένου προσωπικού με πολλές γνώσεις και πνευματικές ικανότητες.

Επαγγελματικές ενώσεις. Είναι εξειδικευμένες εργασίες που αναφέρονται στο κατασκευαστικό τομέα.

Γραφεία ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης. Αναφέρονται σε ανέργους και καλούνται ως έκτακτο προσωπικό, για παράδειγμα, ξενοδοχεία, λογιστικά γραφεία κ.λπ.

Γραφεία ευρέσεως εργασίας. Στην συγκεκριμένη κατηγορία εντάσσονται τα δημόσια και τα ιδιωτικά γραφεία. Τα δημόσια είναι το ΟΑΕΔ και προσφέρουν δημόσια και δωρεάν υπηρεσίες. Τα ιδιωτικά είναι συνήθως γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων και παρέχουν υπηρεσίες σε μια ευρύτερη πελατεία.¹¹

¹¹ Παγκάκης Γρηγόριος, 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Σάκκουλας, Αθήνα

2.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διαδικασία προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων και επιλογής προσωπικού από τις εταιρείες γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη στις ημέρες μας. Οι σημερινές επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με την πρόκληση της πρόσληψης ατόμων με πολλαπλές δεξιότητες. Το πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί στελέχη με σημαντικές ικανότητες, σε πολλούς τομείς. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο σκληρός σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και αυτό απαιτεί σωστή οργάνωση και αποτελεσματικότητα, δίνοντας στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα.

Η ανεπαρκής επιλογή προσωπικού επηρεάζει την απόδοση της εργασίας και κατά συνέπεια την ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητά της, δημιουργώντας καθυστερήσεις και αύξηση κόστους, αλλά κυρίως αναποτελεσματικότητα. Οι συνθήκες συνεχώς αλλάζουν και η επιχείρηση καλείται να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

Αφού έχει ολοκληρωθεί η καταγραφή των αναγκών και πολύ υποψήφιοι είχαν κάνει τις αιτήσεις τους για τις κενές θέσεις η επιχείρηση πλέον περνάει σε άλλο στάδιο, σε αυτό όπου καλείται να επιλέξει τους καταλληλότερους, τους ποιο ικανούς και τους πιο αποδοτικούς τόσο στην γνώση όσο και στην εμπειρία.¹²

Οι αποφάσεις για την πρόσληψη των υπαλλήλων είναι σημαντικές διότι αν παρθούν λανθασμένες αποφάσεις τότε υπάρχουν περιπτώσεις σοβαρών συνεπειών. Δηλαδή θα πρέπει η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψήφιου για την κάθε διαθέσιμη θέση να είναι ακέραιη, να επιφέρει απόδοση και αναπτύξει και με κάποιους

¹² Μπιτσάνη Ευγενία, 2006, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Διόνικος, Αθήνα

συγκεκριμένους όρους να ικανοποιείται τόσο ο υποψήφιος όσο και ο οργανισμός.

Στην περίπτωση όμως μιας λανθασμένης ή αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι πολύ μεγάλο. Αυτό γίνεται αντιληπτό κατά την διάρκεια της εργασίας και το πέρασμα του χρόνου όπου γίνεται αντιληπτό το συνολικό κόστος της πρόσληψης. Το κόστος αγγίζει το διπλάσιο γιατί εκτός από το κόστος επιλογής του υποψήφιου υπάρχει και το κόστος που διαμορφώνεται κατά την διάρκεια που περνά, καθώς ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σε σημαντικό βαθμό αλλά η επιχείρηση δαπανεί χρόνο και κόστος για την μάθηση και την ενημέρωση του.¹³

Αυτοί οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την πρόσληψη του προσωπικού είναι υπεύθυνοι είτε από το τμήμα προσωπικού είτε από το τμήμα διοίκησης.

Ορισμένες προϋποθέσεις που απαιτούνται από τους υποψήφιους για να επιλεγούν στην συγκεκριμένη θέση είναι οι εξής:

- ✓ Περιγραφή της θέσης εργασίας
- ✓ Γνώση της θέσης εργασίας
- ✓ Γνώση των μεθόδων
- ✓ Εγκυρότητα των μεθόδων
- ✓ Γνώση των υποψήφιων
- ✓ Επίδοσης της αποδοτικότητας

Όλες αυτές οι προϋποθέσεις έχουν ως βάση την υποκειμενικότητα του καθενός και την δική του προσωπική άποψη. Σε περίπτωση όμως που δεν τηρηθούν όλα τα παραπάνω το αποτέλεσμα θα είναι μια, αποτυχία.

Η διαδικασία της πρόσληψης ολοκληρώνεται σιγά – σιγά με σταδιακά βήματα και κριτήρια. Απαιτούνται στην αρχή τα βιογραφικά, η

¹³ Ευροτύρη – κουφίδου Στυλιανή, 2010, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Ανικούλα, Αθήνα

αίτηση, κάποια τεστ και το σημαντικότερο, η συνέντευξη. Η κάθε επιχείρηση διαφέρει στην πρόσληψη κάθε υποψήφιου για αυτό υπάρχει και μια άλλη μέθοδος κοινή ως η μέθοδος της πολλαπλής συσχέτισης. Δηλαδή πάνω σε αυτήν την μέθοδο βασίζονται οι υποψήφιοι καθώς εξετάζονται σε όλα τα στάδια ξεχωριστά.

Συνοπτικά, η διαδικασία της πρόσληψης ενός εργαζομένου έχει τα ακόλουθα στάδια:

- 1) επιλογή του υποψήφιου
- 2) αίτηση
- 3) τεστ
- 4) συνέντευξη
- 5) φυσική κατάσταση
- 6) έλεγχος
- 7) τελική απόφαση, προσφορά θέσης εργασίας

Ενέργειες της διοίκησης για την ένταξη του κατάλληλου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις εργασίας

Σύμφωνα με τους Κ. Τζωρτζάκη και Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), όταν γίνεται η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της θέσης εργασίας, ο εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας αλλά και το αντικείμενο ολόκληρης της επιχείρησης.

Η διαδικασία αυτή ονομάζεται ένταξη του προσωπικού και σκοπός είναι η εξοικείωση με την εργασία του αλλά και την επιχείρηση. Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εργαζόμενο τους στόχους της επιχείρησης τις

ώρες εργασίας, τον τρόπο πληρωμής , τις υπερωρίες και άλλες παροχές.¹⁴

¹⁴ Βάλβης Μάρκος, 2005, Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η αμοιβή είναι το σημαντικό εργαλείο υποκίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς την επιχείρηση.

Όσον αφορά τις αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον τομέα των αμοιβών και της πολιτικής που ακολουθείται, αυτές είναι οι εξής:

- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών
- Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές
- Καθορίζει τα κλιμάκια αμοιβών
- Διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών
- Οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα οφέλη που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους
- Εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους

3.2 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η αμοιβή των εργαζομένων είναι ο σημαντικότερος και καθοριστικός παράγοντας στην παροχή εργασίας προς μία επιχείρηση ή οργανισμό. Είναι το κίνητρο δηλαδή για την βιοποριστική ζωή του ανθρώπου γενικά.

Η αμοιβή διακρίνεται σε άμεση και έμμεση παροχή. Στην άμεση αμοιβή εντάσσεται ο μισθός του εργαζομένου, δηλαδή η βασική αποζημίωση για την εργασία του και η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται σε αυτόν για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Στην έμμεση παροχή κατατάσσονται τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με κάποιο χρηματικό ποσό, όπως είναι οι άδειες, οι απουσίες, η ασφάλεια ζωής, κ.λπ.¹⁵

Η πολιτική αμοιβών είναι μια διαδικασία περίπλοκη που απαρτίζεται από πολλές προϋποθέσεις και στοιχεία.

Όσον αφορά αυτή τη διαδικασία η διεύθυνση του προσωπικού εισάγει στο σύστημα ένα νέο πρόγραμμα αξιολόγησης του έργου που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη.¹⁶

Τα όρια της πληρωμής τα ορίζει η ανωτάτη διοίκηση και οι αμοιβές τηρούνται με βαθμούς ιεραρχίας. Η διεύθυνση προσωπικού με τα αρμόδια στελέχη της ερευνά τα θέματα των αμοιβών καθώς και την αγορά εργασίας για ενδεχόμενη αναθεώρηση των αυξήσεων και των αλλαγών που θα προκύψουν. Η αμοιβή του κάθε υπαλλήλου εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει, την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στην πληρωμή των μισθών καθώς επίσης και των ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά.

Για την διαμόρφωση αυτής της πολιτικής θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιοι παράγοντες, όπως είναι:

α) Το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει τη μορφή της κυβερνητικής πολιτικής. Η κυβερνητική πολιτική είναι αυτή που καθορίζει τα πλαίσια καθορισμού των αμοιβών. Για παράδειγμα, στην

¹⁵ Ευροτόρη – κουφίδου Στυλιανή, 2010, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Ανικούλα, Αθήνα

¹⁶ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα

προκειμένη περίπτωση καθορίζονται τα επιδόματα, το ύψος των κατώτατων μισθών, οι υπερωρίες, κ.λπ. Αυτοί που πιέζουν για υψηλότερες τιμές είναι τα διάφορα συνδικάτα (εξωτερικό παραβάλλον).

β) Ένας άλλος παράγοντας είναι η αγορά εργασίας (προσφορά – ζήτηση). Σε αυτήν την περίπτωση το κόστος ζωής εξαρτάται από την τεχνολογία, το βιοτικό επίπεδο αλλά και από την γεωγραφική θέση όπου βρίσκεται η επιχείρηση.

γ) Ένας ακόμη παράγοντας είναι το εσωτερικό περιβάλλον όπου είναι το σημαντικότερο και η βασική αρχή της οργάνωσης. Σε αυτήν ανήκει η κουλτούρα, οι αξίες, η προοπτική και η όλη φιλοσοφία της επιχείρησης. Πάντα μέσα από το εσωτερικό περιβάλλον αντικατοπτρίζεται το οικονομικό σύστημα.

3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Για τον καθορισμό του ύψους των αμοιβών για τους εργαζόμενους λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες:

Αμοιβές των ανταγωνιστών

Οι αμοιβές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για όμοιες ειδικότητες επηρεάζουν τα έξοδα της κάθε επιχείρησης. Έτσι η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ανταγωνίζεται τις αμοιβές των εργαζομένων των ανταγωνιστριών εταιριών προκειμένου να προσελκύει και να κρατά τους αργαζομένους της.

Κυβερνητική πολιτική

Στην κυβερνητική πολιτική συμπεριλαμβάνονται οι νόμοι του κράτους όπου καθορίζουν ωράριο, τα επιδόματα, τις υπερωρίες, τις αυξήσεις, τις μειώσεις και όλα σχετικά περί αμοιβής.

Πληθωρισμός

Σε αυτήν την περίπτωση οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις απαιτήσεις τους αφού επηρεάζουν την διάθεση τους ακόμα και την απόδοση τους. Οι επιχειρήσεις φροντίζουν να γνωρίζουν από πρώτο χέρι τα σχετικά περί αμοιβής έτσι ώστε να λαμβάνουν υπόψη το συμβατικό κόστος ζωής σε κάθε τοπική περιοχή.

Αγορά εργασίας (προσφορά –ζήτηση)

Η προσφορά και η ζήτηση είναι το σημαντικότερο στην αγορά εργασίας διότι επηρεάζει το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί στους εργαζόμενους. Υπάρχει μια ταλάντευση ανάμεσα σε αυτές τις δυο έννοιες γιατί αυτό που τις καθορίζει και τις διευθύνει είναι η δύναμη της αγοράς.

Σωματεία

Οι εργαζόμενοι ασκούν πίεση μέσα από τα συνδικάτα τους έτσι ώστε να αυξήσουν τα επίπεδα των αμοιβών. Οι επιχειρήσεις έρχονται σε επαφή με τα μέλη τους για να λυθούν τα τυχόν προβλήματα που έχουν προκύψει.

Οικονομική κατάσταση

Ανάλογα την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης οι υπεύθυνοι κρίνουν εάν θα προβούν στην αύξηση ή στην μείωση των μισθών των εργαζομένων.

Απόδοση

Εάν ο εργαζόμενος δουλεύει ικανοποιητικά στην επιχείρηση και έχει εξαιρετική απόδοση τότε η επιχείρηση θα πρέπει να τον ανταμείψει.

Εμπειρία και γνώσεις

Είναι αυτονόητο πως όταν ένας εργαζόμενος δουλεύει αρκετά χρόνια σε έναν κλάδο (π.χ. λογιστής) έχει την εμπειρία που δεν έχει ένας νεοεισερχόμενος. Έτσι κερδίζει χρόνο και χρήμα μια επιχείρηση και το σημαντικότερο όλων είναι ότι έχει μεγαλύτερο κέρδος.¹⁷

3.4 ΕΙΔΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τον τομέα δραστηριοποίησής τους, παρέχουν διαφορετικά πακέτα αμοιβών και έχουν συγκεκριμένους στόχους. Οι στόχοι αυτοί προσδιορίζονται με βάση: τα πλαίσια της αγοράς, τις νομοθετικές διατάξεις σχετικά με το ημερομίσθιο, το εργασιακό κόστος, τα αυξημένα επίπεδα απόδοσης, κ.λπ.

Οι παράγοντες διαμόρφωσης της αμοιβής ενός εργαζομένου είναι οι ακόλουθοι:

- Επίδοση: Αξιολόγηση προσωπικού.
- Εμπειρία: Επηρεάζει την παραγωγικότητα και επαυξάνει την ατομική αμοιβή.
- Αρχαιότητα: Μακροχρόνια παραμονή και αφοσίωση.
- Ικανότητες και Δυνατότητες: Ικανότητα ηγεσίας, επικοινωνίας, γνώσεις προηγμένης τεχνολογίας κ.λπ.

Τα διάφορα είδη αμοιβών που μπορεί να υπάρχουν στην αγορά εργασίας είναι τα εξής:

¹⁷ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα
Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

Σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στα τυπικά προσόντα του εργαζομένου

Πρόκειται για ένα σύστημα που εφαρμόζεται σχεδόν στην πλειονότητα των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Στην προκειμένη περίπτωση, το ύψος της αμοιβής καθορίζεται από το επίπεδο της εκπαίδευσης και τα χρόνια προϋπηρεσίας του κάθε εργαζομένου.

Σύστημα σταθερών αμοιβών

Το συγκεκριμένο σύστημα στηρίζεται στην θέση την οποία κατέχει ο εργαζόμενος και της σπουδαιότητας που αυτή φέρει. Όταν μία θέση έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από μία άλλη, μέσα σε μία επιχείρηση, τότε σε αυτή την θέση ο μισθός που παρέχεται είναι υψηλότερος.

Βάσει ικανοτήτων εργαζομένου

Το σύστημα αυτό στηρίζεται στην λογική ότι ο μισθός προσδιορίζεται από τα ιδιαίτερα προσόντα του εργαζομένου, όπως είναι το επίπεδο γνώσεων, οι τίτλοι σπουδών, η κατάρτιση, κ.λπ. Το εν λόγω σύστημα εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια και αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της απόδοσης, της ανταγωνιστικότητας και επομένως της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της επιχείρησης.

Με βάση τον χρόνο απασχόλησης

Στην προκειμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση ένα προσυμφωνημένο ποσό για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Με την πάροδο του χρόνου, το ποσό αυτό δύναται να διαφοροποιηθεί και να αναπροσαρμοστεί ανάλογα με την θέση του εργαζομένου και τα προσόντα του.

Με βάση την απόδοση

Με βάση την απόδοση, υπάρχουν διάφοροι τρόποι καθορισμού του τρόπου αμοιβής του εργαζομένου. Χαρακτηριστικοί τρόποι είναι: η αμοιβή με το κομμάτι, τα μπόνους και η αμοιβή με βάση την προμήθεια.

Ομαδικές αμοιβές

Ο καθορισμός της ομαδικής αμοιβής γίνεται σε περιπτώσεις που η απόδοση ενός εργαζομένου εξαρτάται από την απόδοση της υπόλοιπης ομάδας με την οποία συνεργάζεται, ή όταν η μέτρηση και η εκτίμηση των αποτελεσμάτων δεν μπορεί να γίνει σε ατομικό επίπεδο, αλλά σε επίπεδο συνόλου/ομάδας.¹⁸

¹⁸ Χυτήρης Λεωνίδας, 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση όχι μόνο της απόδοσης των εργαζόμενων αλλά επηρεάζει ακόμα μια σειρά μεταβλητών όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η αφοσίωση στην εταιρεία.

Κάθε οργανισμός για να μπορέσει να θωρηθεί επιτυχημένος θα πρέπει να μπορεί να αφογκραστεί τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού του. Μόνο και μόνο τότε θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες. Όπως αναφέρει και ο Chmil, για να γίνει σωστή ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να γίνει και η ανάλογη αξιολόγηση των αναγκών που χρειάζεται ο εργαζόμενος και ο οργανισμός. Η εκπαίδευση είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

Ακόμα, η εκπαίδευση του προσωπικού επιτυγχάνεται με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, τη συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους ισχύοντες κανόνες, τη μείωση του κόστους, την αύξηση των κερδών της, αλλά και την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Το προσωπικό που εκπαιδύεται από την επιχείρηση ταξινομείται στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα, στο νέο προσωπικό με πείρα και στο κανονικό προσωπικό.

Μετά την θεωρητική εκπαίδευση κάθε εργαζόμενος τοποθετείται στο τμήμα του όπου και ολοκληρώνεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης του και αναλαμβάνει υπεύθυνα τη θέση εργασίας. Το προσωπικό που διαθέτει πείρα περιορίζεται σε θέματα που αφορούν στην οργάνωση της επιχείρησης και στις διάφορες πολιτικές μεθόδους της. Μία

χαρακτηριστική μέθοδος που εφαρμόζεται είναι οι ειδικές διαλέξεις. Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού που υπάρχει στην επιχείρηση πρέπει να έχει διάρκεια γιατί μόνο έτσι θα υπάρχει βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει.

Εκτός από την εκπαίδευση που παρέχεται μέσα στην επιχείρηση, υπάρχει και η εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση με χρηματοδότηση από αυτήν, όπως είναι για παράδειγμα, η παρακολούθηση σχετικών σεμιναρίων ή η επίσκεψη σε κάποια έκθεση.

Ο σκοπός της εκπαίδευσης αυτής είναι να διευρύνει ο εργαζόμενος τους ορίζοντες του πάντα προς όφελος της επιχείρησης.¹⁹

4.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την ποιότητα στην εργασία επενδύουν τεράστια ποσά κάθε φορά στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των εργαζόμενων της. Ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα είναι αυτό της YEN OX BUSINESS PRODUCT SYSTEMS η οποία ξόδεψε σε μια χρήση 125 εκατομμύρια δολάρια για την εκπαίδευση των εργαζομένων της. Η εταιρεία MOTORDA παρέχει στους εργαζόμενους της 40 ώρες εκπαίδευσης.

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι, η επιχείρηση αποβλέπει σε τέτοιες ενέργειες έτσι ώστε να επιτυγχάνει το σωστό συνδυασμό μεταξύ των ικανοτήτων του εργαζόμενου του και της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού. Δηλαδή η κάθε επιχείρηση στοχεύει στην ποιότητα και επενδύει στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

¹⁹ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

Αρκετοί πιστεύουν πως η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων γίνεται με την μάθηση παρόλο το μεγάλο χρονικό διάστημα και πως ο στόχος του κάθε εργαζόμενου είναι να αποκτήσει γνώσεις και ικανότητες. Τα τελευταία χρόνια πολλοί μελετητές ισχυρίζονται ότι ο όρος εκπαίδευση χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει το σύνολο των προσπαθειών της επιχείρησης ώστε να καλυφθεί η μάθηση στους εργαζομένους ενώ κάποιοι άλλοι διαχωρίζουν την ανάπτυξη με την εκπαίδευση. Προσανατολίζονται δηλαδή στις δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου.

Γενικά μπορεί να διατυπωθεί ότι, ο κυριότερος πόρος μέσα σε μία επιχείρηση είναι ο άνθρωπος. Όταν παρέχεται ένα σωστό και καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης προς τον εργαζόμενο, δίνεται παράλληλα και η δυνατότητα για ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων όπως:

- *κριτική ικανότητα*
- *να προσφέρουν καλές υπηρεσίες*
- *να επιλύουν τα τυχόν προβλήματα*
- *να εξετάζουν τα δεδομένα*
- *να βρίσκουν λύσεις*
- *να γνωρίζουν ότι έχουν την δυνατότητα να κάνουν την διαφορά*

Ένας ακόμη αναλυτής, ο Ριγκς, υποστήριζε ότι η επιμόρφωση είναι το μέσο για το οποίο εξασφαλίζεται η αλλαγή συμπεριφοράς του ατόμου για την επίτευξη των στόχων.

Επιπλέον, έχει αναφερθεί ότι, οι σημαντικότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι οι ακόλουθες:

- *η σωστή εκτέλεση*
- *η διαμόρφωση στάσεων*
- *η βοήθεια για την λύση λειτουργικών προβλημάτων*
- *η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό*

Ο Μιχαλόπουλος (1998) διατυπώνει την άποψη ότι είναι αναγκαία η εκπαιδευτική διαδικασία για τον εργαζόμενο γιατί ανοίγει ο χαρακτήρας του καθότι κυριαρχεί ο διάλογος. Η πλειοψηφία των επιστημόνων ου έχουν ασχοληθεί με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, έχουν ως κοινό παρανομαστή, την άποψη ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται ανά κατηγορία κάθε υπαλλήλου.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί, ότι για να τα καταφέρει ένας εργαζόμενος σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, θα πρέπει: α) να υπάρχει πάνω απ' όλα η θέληση και β) να αξιοποιούνται οι γνώσεις που αποκτήθηκαν, καθώς και να αντιμετωπίζεται η εκάστοτε δραστηριότητα με σοβαρότητα και φερεγγυότητα.

4.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στην σημερινή κοινωνία αλλάζουν οι συνθήκες και οι απαιτήσεις των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Επιδιώκουν ολοένα και περισσότερο με εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης της ικανότητας, και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών. Η ανάπτυξη ικανοτήτων ενός στελέχους τον κάνει δημιουργικό κ αποκτά δυνάμεις που τον διευκολύνει να οργανώνει την εργασία του.

Οι οργανώσεις της επιχείρησης έχουν ως στόχο την ανάπτυξη του ανταγωνισμού και την υψηλή ικανότητα που το πραγματοποιούν τα μέλη της επιχείρησης. Μια σωστή πολιτική θέτει ως στόχο να αποβλέπει πάντα στην ασφάλεια της επιχείρησης και όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή στις δραστηριότητες της. Άλλωστε η επάρκεια της ίδιας της επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευόμενοι οι εργαζόμενοι σε αυτήν.

Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται και αυτοί επίσης εκπαίδευση έτσι ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στις υποχρεώσεις

τους. Έξαλλου η συνεχής εξάσκηση των εργαζομένων επιφέρει ασφάλεια τόσο σε αυτούς όσο και στην ίδια την επιχείρηση, αφού αποτελούν πλέον αξιοπρόσεκτα μέλη. Για τον λόγο αυτό στις προηγμένες χώρες δαπανούνται μεγάλα ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις οι οποίες έρχονται τρίτες μετά τη στρατιωτική εκπαίδευση και την δημόσια.

Αυτό το οποίο καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση είναι ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της επιχείρησης. Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση σύμφωνα με τον Χυτήρη (2003) είναι :

1. Τεχνολογική πρόοδος δηλαδή είναι οι γνώσεις και οι μέθοδοι που απαιτούνται.
2. Οι απαιτήσεις καταναλωτή είναι οι νέες θέσεις εργασίας.
3. Συγχωνεύσεις είναι η νέα οργανωτική κουλτούρα.
4. Οργανωτικές αλλαγές είναι τα νέα καθήκοντα και απαιτήσεις.
5. Διαφορά απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων λόγω της ανεπάρκειας των εργαζομένων.

Ο Χυτήρης ακόμα συμπληρώνει ότι οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται οι πληροφορίες για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης είναι οι εξής:

- α) από τους εργαζόμενους
- β) τους πελάτες
- γ) τα ανώτερα στελέχη
- δ) από τους συμβούλους

Τέλος, αναγκαιότητα για εκπαίδευση προκύπτει όταν αλλάζουν τα σχέδια της οργάνωσης, δηλαδή, όταν κυκλοφορεί ένα νέο προϊόν και πρέπει οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν σχετικά.²⁰

²⁰ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

4.4 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Σήμερα, η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, θεωρείται μία από τις θεμελιώδεις λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για τις αποφάσεις που λαμβάνονται για τη βελτίωση των ικανοτήτων των στελεχών και την αύξηση του γνωστικού τους επιπέδου, τόσο ως προς το αντικείμενο της εργασίας τους, όσο και ως προς τις ευρύτερες επιχειρηματικές και διοικητικές έννοιες που διέπουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Η εκπαίδευση ως μία λειτουργία της διοίκησης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, εξελίχθηκε με το πέρασμα του χρόνου προσαρμοζόμενη στις αλλαγές του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ενώ παλαιότερα αφορούσε κυρίως στη διδασκαλία τεχνικών ικανοτήτων, σήμερα, κάτι τέτοιο δεν είναι επαρκές. Τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να κατέχουν γνώσεις που θα τους βοηθήσουν να αντιληφθούν άμεσα και να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό, συνυπολογίζοντας τις ενδο-επιχειρησιακές δυνατότητες και αδυναμίες αλλά και τις προοπτικές που διαμορφώνει το εξωτερικό περιβάλλον.

Η εκπαίδευση που προσφέρεται προς το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στην απόκτηση γενικών γνώσεων και αρχών και στη διαμόρφωση της προσωπικότητας του ανθρώπου, κάτι που απέχει στους επιχειρησιακούς στόχους. Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων στο πλαίσιο αυτό έχει περισσότερο τη μορφή της πρακτικής άσκησης. Για τον λόγο αυτό έχει καθιερωθεί σήμερα, ο όρος κατάρτιση.

4.4.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Προκειμένου μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός να καταφέρει να ανιχνεύσει τις εκπαιδευτικές ικανότητες του προσωπικού του θα πρέπει

πρώτα να είναι επιτυχημένος σε αυτό που κάνει. Αυτός είναι και ο μοναδικός τρόπος ώστε να διαγνώσει τις πραγματικές ανάγκες, όχι μόνο τις δικές της, αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας.

Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι για να γίνει σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων θα πρέπει να έχει την κατάλληλη εκπαίδευση ο ίδιος πρώτα σαν οργανισμός και ύστερα ο εκπαιδευόμενος.

Τα βασικά στάδια για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών, είναι τα ακόλουθα:

1) Ανάλυση Οργανωτικών Αναγκών

Οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο σχεδιάζονται όλες οι δραστηριότητες που αφορούν στο χειρισμό των ανθρωπίνων πόρων.

Το δεύτερο και τρίτο στάδιο αποτελούν η εξέταση των δεικτών αποτελεσματικότητας της συγκεκριμένης οργάνωσης καθώς και η ανάλυση του οργανωσιακού κλίματος αντίστοιχα. Η διαδικασία της ανάλυσης των οργανωσιακών αναγκών μίας επιχείρησης, αποσκοπούν στο να συνδέονται οι ανάγκες με τους στόχους της επιχείρησης.

Πρόκειται για ένα έργο ιδιαίτερα δύσκολο, το οποίο αναγνωρίζει τις αδυναμίες που υπάρχουν σε μία επιχείρηση, καθώς και σε ποιο ακριβώς σημείο διαγιγνώσκονται. Σε αυτό το οποίο πρέπει να δοθεί προσοχή, είναι ότι η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να έχει ξεκαθαρίζει εξ 'αρχής εάν είναι διατεθειμένη να βοηθήσει στην υλοποίηση του προγράμματος παρέχοντας απαραίτητα μέσα για την ολοκλήρωση του προγράμματος και την εφαρμογή των νέων γνώσεων.

2) Ανάλυση γνώσεων

Στην παρούσα φάση, εξετάζεται το περιεχόμενο των εργασιών, τόσο αυτών που εκτελούνται σήμερα όσο και αυτών που προβλέπεται να

είναι απαραίτητες στο μέλλον. Σημαντικός παράγοντας σε αυτή την περίπτωση είναι ο τρόπος συμπεριφοράς καθώς αποτελεί στόχο της επιχείρησης. Στο τέλος αυτό το οποίο έχει σημασία είναι το αποτέλεσμα του κάθε προγράμματος.

3) Ανάλυση ατομικών προσώπων και ικανοτήτων

Μετά την ανάλυση του περιεχομένου των εργασιών ακολουθεί η ανάλυση των προσόντων και ικανοτήτων των ατόμων σε μια επιχείρηση. Οι ανάγκες για εκπαίδευση κάθε εργαζομένου διαφέρουν κάθε φορά. Η ανάλυση των αναγκών μεμονωμένα, συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά και βελτίωση των δεξιοτήτων του.

Όπως υποστηρίζει ο Gordon, η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος έχει σχέση με το στόχο που έχει θεσπίσει η επιχείρηση. Έτσι λοιπόν το τμήμα ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με τη κεντρική διοίκηση της επιχείρησης αποσκοπούν στο να προσδιορίσουν το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται ανά περίπτωση, ώστε να καταρτισθεί και το περιεχόμενο των αντίστοιχων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων, έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι οι εξής:

- Να είναι ενημερωτικό, προσφέροντας γνώσεις (cognitive knowledge)
- Να αποσκοπεί στην ανάπτυξη επιπλέον ικανοτήτων των εργαζομένων (skill-based outcomes)
- Να αποσκοπεί στην αλλαγή στάσεων, αξιών και νοοτροπίας (affective outcomes)²¹

²¹ Ευροτύρη – κουφίδου Στυλιανή, 2010, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Ανικούλα, Αθήνα

4.4.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι πολύ σημαντικός, καθώς περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του συνολικού περιεχομένου της εκπαίδευσης.

Αρχικά ορίζονται οι στόχοι και το περιεχόμενο του προγράμματος εκπαίδευσης. Οι στόχοι αυτοί ορίζονται βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς προκειμένου να επιτευχτεί το πρόγραμμα. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης καθορίζεται από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και το τι πρέπει να ακολουθηθεί για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Στην συνέχεια ορίζεται ο αριθμός των εκπαιδευόμενων. Καταρτίζονται τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται, ενώ καταγράφεται και πόσος χρόνος μεσολάβησε από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να επιδεικνύουν ενδιαφέρον για την εργασία τους και να βελτιώνονται συνεχώς.

Ύστερα από την κατάρτιση των τμημάτων και των εργαζομένων που τα απαρτίζουν, γίνεται ο προγραμματισμός του χρόνου και χώρου της εκπαίδευσης. Υπάρχουν δυο μέρη όπου μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση. Αρχικά, εντός επιχείρησης, στη θέση εργασίας και β) εκτός θέσης εργασίας. Σε κάθε κλάδο θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή διότι χρειάζεται χρόνος για να επιτευχτεί η εκπαιδευτική διαδικασία.

Όσον αφορά τους εκπαιδευτές, πρόκειται για ανθρώπους κατάλληλους για την εκπαίδευση των νέων εργαζομένων. Αυτοί οι οποίοι παρέχουν εκπαίδευση είναι: οι διευθυντές ή τα στελέχη που εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφιστάμενων τους στη θέση εργασίας, παρέχοντάς τους συνεχή εκπαίδευση και εποπτεία.

Η απασχόληση μπορεί να είναι πλήρους ή μερική. Δηλαδή, η επιχείρηση παρέχει βοήθεια στα στελέχη τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην παροχή της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Το προσωπικό προέρχεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό σημειώνουμε ότι, υπάρχουν στελέχη, ειδικοί και άλλοι έμπειροι σύμβουλοι που έχουν εκπαιδευτεί σε ειδικά θέματα ανάλογα με την εμπειρία και την γνώση που κατέχουν.

4.4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν σε μία επιχείρηση, ή οργανισμό είναι οι εξής:

α) Επιδείξεις

Οι επιδείξεις αναφέρονται στα μέλη που προσλαμβάνονται για εργασία. Η μέθοδος αυτή γίνεται βήμα-βήμα. Το κάθε βήμα επιδεικνύεται από τον παλαιότερο στον νεότερο.

β) Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας

Στην προκειμένη περίπτωση, στόχος είναι η ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων γνώσεων και συμπεριφορών. Όλα αυτά αποτελούνται από το πόσο κατανοητή θα είναι η θέση και τα καθήκοντα για τον εργαζόμενο.

Η καθοδήγηση στην παρούσα φάση, περιλαμβάνει: την ανάθεση αρμοδιοτήτων, την χρήση των συμβάντων στην δουλειά εργασίας και την παροχή συμβούλων προς τον εργαζόμενο.

γ) Η εκπαίδευση μέσω μέντορα

Πρόκειται για διαδικασία κατά την οποία καλά εκπαιδευόμενα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των εργαζομένων τους.

Ο μέντορας προσφέρει συμβουλές για την διαμόρφωση προγραμμάτων, σχετικά με την καθοδήγηση για την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων, τις συμβουλές για τεχνικά και διοικητικά προβλήματα, καθώς και την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων.

δ) Συμμετοχή σε επιτροπές

Αυτή η μέθοδος αφορά οργανισμούς και θέματα που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χρειάζονται πολλάκις θέματα. Για παράδειγμα: όταν ένας οργανισμός θέλει να εκπαιδεύσει έναν εργαζόμενο στην διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού έχει το δικαίωμα να συμμετάσχει σε όσες επιτροπές είναι απαραίτητο. Μόνο έτσι ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή και μαθαίνει το αντικείμενο.

ε) Σεμινάρια

Ο αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν σε σεμινάρια και διευρύνουν τις γνώσεις τους είναι πολύ μικρός. Τα σεμινάρια αυτά έχουν ως στόχο να μεταδίδουν γνώσεις και να διαμορφώνουν στάσεις στους συμμετέχοντες. Κάθε εκπαιδευτής από την πλευρά του παρουσιάζει τα γεγονότα με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνουν κατανοητά για τους νέους στις θέσεις εργασίας και να λυθεί οτιδήποτε πρόβλημα προκύψει.

Το σημαντικότερο σε αυτή την διαδικασία είναι ότι τόσο στα σενάρια όσο και στα εργαστήρια το κάθε άτομο συμμετέχει ενεργά στις συζητήσεις. Ένα όμως από τα κυριότερα μειονεκτήματα είναι η πιθανότητα έλλειψης καλών συντονιστών στις διαφορές συναντήσεις. Η σωστή δουλειά του συντονιστή είναι να εντοπίσει με σαφήνεια τα κύρια προβλήματα και να επιτρέψει στους συμμετέχοντες να ελαχιστοποιήσουν τις διαφωνίες τους.

στ) Προσομοιώσεις

Κατά την διαδικασία της προσομοίωσης ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες παρόμοιες με εκείνες που αντιμετωπίζει στην πραγματικότητα. Με τις προσομοιώσεις μειώνονται οι κίνδυνοι και αυξάνεται η εμπειρία. Προσημείωση για παράδειγμα χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση των πιλότων.

ζ) Υπόδηση ρόλων

Συμβαίνει στην περίπτωση όπου οι συμμετέχοντες αντιδρούν σε ορισμένες συνθήκες υιοθετώντας το ρόλο των προσώπων που υποθετικά εμπλέκονται σε ένα γεγονός. Το περιστατικό αυτό αφορά άτομα τα οποία έχουν συναλλαγές με περισσότερους από δυο ανθρώπους.

Η υπόδηση ρόλων προκύπτει φυσιολογικά από μελέτες που επιμελούνται οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι. Η υπόδηση αυτή των ρόλων χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη, εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ δυο ή περισσότερων προσώπων.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι, μία υποθετική συνέντευξη πρόσληψης ή αξιολόγησης. Οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν σχόλια από

τον εκπαιδευτή τους έτσι ώστε να λειτουργήσουν με τρόπο σωστά εκπαιδευμένο και αξιόπιστο.

η) Μελέτη περιπτώσεων

Η μελέτη περιπτώσεων αφορά μια ιστορία ενός γεγονότος που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, ώστε να διαπιστώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν τη λύση. Η μελέτη περιπτώσεων χρησιμοποιείται κυρίως σε μαθήματα για στελέχη και βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι διοικητικές ικανότητες καθώς και η αναλυτική ικανότητα επιτυγχάνονται μέσα από τη μελέτη και τη συζήτηση που υφίστανται.

Για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και αναγκών, απαιτείται ένας έμπειρος εκπαιδευτής. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι εκπαιδευτές είναι ικανοποιημένοι πάντα με την εκπαίδευση των υπαλλήλων.

θ) Πρακτική Άσκηση

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, σαν βοήθεια για τους φοιτητές ώστε να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Η διάρκεια αυτής της πρακτικής άσκησης περίπου είναι 6-12 μήνες και γίνεται σε συνεργαζόμενες εταιρείες.

Το πλεονέκτημα της πρακτικής άσκησης, είναι ότι βοηθά τον φοιτητή να γνωρίσει τον τρόπο με τον οποίο η θεωρία εφαρμόζεται στην πράξη.

Ωστόσο, ένα από τα σημαντικότερα μειονέκτημα που μπορεί να διαπιστωθεί, είναι ότι εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου της άσκησης

του φοιτητή, συνήθως δεν ανατίθενται σοβαρά καθήκοντα παρά μόνο αρκείται στην καθημερινότητα και το πέρασμα του χρόνου.²²

4.4.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Η εκπαίδευση στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και για τους στόχους της επιχείρησης. Τα ποσά που ξοδεύονται είναι τεραστία για την κάθε επιχείρηση αυτό όμως δεν σημαίνει ότι πάντα είναι το επιδιωκόμενο. Δηλαδή αυτό σημαίνει ότι είτε φταίει η στρατηγική της επιχείρησης είτε οι λάθος άνθρωποι σε όχι την κατάλληλη στιγμή.

Οι λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα είναι διάφοροι. Ένας λόγος είναι για παράδειγμα, η τάση η οποία επικρατεί για συνεχή κατάρτιση των επιχειρήσεων και των ανθρώπων που αυτές απασχολούν. Ένας λόγος ακόμη για εκπαίδευση των ανθρωπίνων πότων ενός οργανισμού, μπορεί να είναι κάποιο χρηματοδοτούμενο πρόγραμμα, κ.λπ.

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι, η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εάν δεν εφαρμόζεται την κατάλληλη στιγμή και κάτω από πραγματικές ανάγκες για κατάρτιση των εργαζομένων, δεν πρόκειται να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

4.4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

²² Παγκάκης Γρηγόριος, 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Σάκκουλας, Αθήνα

Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

Για να γίνει η αξιολόγηση του προγράμματος θα πρέπει πρώτα να γνωρίζουμε εάν κατακτήθηκαν οι στόχοι, εάν αποκτήθηκαν γνώσεις, ποιο ήταν το κόστος και ποιο τελικά ήταν το αποτέλεσμα.

Η αξιολόγηση βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εκπαίδευσης το οποίο είναι σαφές και συγκεκριμένο για όλους. Προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του κάθε ενός με έναν αξιόπιστο τρόπο. Σημαντικό ρόλο έχουν οι αξιολογητές οι οποίοι κρίνουν τους μεθόδους αξιολόγησης, τη μέτρηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Επίσης, η νοοτροπία της κάθε επιχείρησης αποτελεί αίτιο και αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας, καθώς η συνεχής κατάρτιση γίνεται κουλτούρα για την επιχείρηση.

Κάποιες επιχειρήσεις προσαρμόζονται με βάση τις ανάγκες που προκύπτουν σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη της κάθε διεύθυνσης. Επομένως, υπάρχει ένα πρόγραμμα το οποίο είναι σαφές προς όλους τους εκπαιδευομένους και το οποίο έχει ως στόχο την εξάσκηση, την ανάπτυξη, την επιλογή των αναπληρωτών τους και την προετοιμασία για την ανάληψη των θέσεων εργασίας.²³

4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα μίας επιχείρησης είναι τα εξής:

- Η εκπαίδευση παρέχεται σε οποιοδήποτε σημείο ακόμα και αν είναι απομακρυσμένο.
- Δεν δημιουργείτε κόστος μεταφοράς

²³ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

- Σε περίπτωση ασθένειας, ο εκπαιδευόμενος συνεχίζει κανονικά την εκπαίδευση του.
- Ο εκπαιδευόμενος έχει την δυνατότητα να καθορίζει όπως θέλει το πρόγραμμα του.
- Άμεση πληροφόρηση για την πρόοδο του εκπαιδευόμενου.

Από την άλλη πλευρά, τα μειονεκτήματα από την εκπαιδευτική πολιτική μίας επιχείρησης ή οργανισμού είναι: η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή, η αδυναμία επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευόμενων, ενδεχόμενο αρνητικό κλίμα συνεργασίας, κ.λπ.

Συνοψίζοντας, προκειμένου η μέθοδος που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση να είναι η βέλτιστη δυνατή και αποτελεσματική, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- ✓ Το κόστος εφαρμογής της μεθόδου
- ✓ Ο αριθμός των εκπαιδευμένων
- ✓ Ειδικευμένοι εκπαιδευτές
- ✓ Καταλληλότητα της μεθόδου της εκπαίδευσης²⁴

²⁴ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

5.1 ΓΕΝΙΚΑ

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε επιχείρησης θα πρέπει να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών, από όλους τους εργαζόμενους, σε ένα συγκεκριμένο, χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι η κάθε ομάδα εργαζομένων (π.χ. τμήμα πωλήσεων, τμήμα παραγωγής) και ειδικότερα ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό.

Ως αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδυνάτων σημείων η στοιχείων του ιδίου του εργαζομένου.

Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγηση τους και αφετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων και στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι χρήσιμα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να γίνει από διάφορα άτομα που συνδέονται με μία επιχείρηση, είτε είναι εργαζόμενοι, είτε κατέχουν διοικητικές θέσεις, ή ακόμη και από κάποιο ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Πιο συγκεκριμένα, την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, μπορούν να αναλάβουν τα εξής μέρη:

Û *Ο προϊστάμενος:* Ο προϊστάμενος είναι παραδοσιακά ο πλέον κατάλληλος για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για το άτομο που μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοσή του και επομένως να σχηματίσει άμεση γνώμη για το εάν η συμπεριφορά του και η απόδοσή του επαρκούν για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πέρα από αυτό, ο προϊστάμενος είναι που θα εισηγηθεί για την προαγωγή, την εκπαίδευση, την μετάθεση, την επιβράβευση, την απομάκρυνση του υφιστάμενου. Η αξιολόγηση του εργαζομένου από τον άμεσο προϊστάμενο γίνεται συνήθως ύστερα από έγκριση του ανώτερου προϊστάμενου, ή διευθυντή της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό σημειώνουμε ότι, επειδή τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τον άμεσο προϊστάμενο είναι καθοριστικά για την βελτίωση της απόδοσης στο τμήμα γενικά, θα πρέπει να ισχύουν δύο προϋποθέσεις: Πρώτον, ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να εκπαιδεύεται ειδικά για τον τρόπο και τον χρόνο της αξιολόγησης και δεύτερον, η αξιολόγηση και τα αποτελέσματα αυτής θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο από τους υφισταμένους, όσο και από την διοίκηση της επιχείρησης.

Û *Οι συνάδελφοι:* Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις ζητούν από τους εργαζομένους, να προβούν στην αξιολόγηση των συναδέλφων τους. Ο λόγος είναι ότι, οι συνάδελφοι ενός εργαζομένου, έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρήσουν την συμπεριφορά και την απόδοσή του. Στην πραγματικότητα, η εν λόγω μέθοδος δεν επιλέγεται, καθώς ο παράγοντας φιλία, ή ακόμα και η εχθρική σχέση μεταξύ των εργαζομένων ενδέχεται να προκαλέσει αντίστροφα αποτελέσματα και αναξιόπιστες

πληροφορίες. Όπως είναι προφανές, σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον με χαμηλό ηθικό εργαζομένων και αυστηρά κάθετη οργάνωση, οι αξιολογήσεις από συναδέλφους ούτε εφαρμόζονται, ούτε ενδείκνυται. Σε αντίθετη περίπτωση, όπου εφαρμόζονται αρχές Ολικής Ποιότητας, ασκείται συμμετοχική διοίκηση ή λειτουργούν διάφορες αυτόνομες και ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας, για την παραγωγή αξιόπιστων στοιχείων αξιολόγησης.

ü *Οι υφιστάμενοι:* Σε αντίθεση με την πρώτη περίπτωση, στην παρούσα φάση, οι υφιστάμενοι λειτουργούν ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους υφιστάμενούς τους. Τα στοιχεία για τα οποία αξιολογούν τους προϊστάμενους σχετίζονται με το ευρύτερο διοικητικό τους έργο, τις ικανότητες, αλλά και την συμπεριφορά τους απέναντι στους ίδιους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχειρήσεων που εφαρμόζεται η αξιολόγηση της απόδοσης από τους υφιστάμενους είναι η Xerox και η Chrysler.

ü *Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτό-αξιολόγηση):* Σημαντικές πληροφορίες για το που υστερούν και που υπερτερούν σε σχέση με την εργασία τους, μπορούν να δώσουν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει διαπιστωθεί ότι οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τον άμεσο προϊστάμενο στο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγησή του, ενώ χρησιμοποιούνται και ως βάση για την συνέντευξη αξιολόγησης και τον καθορισμό των στόχων για τον υφιστάμενο. Ωστόσο, είναι φυσιολογικό, οι κρίσεις τους να είναι μεροληπτικές και να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους, συγκριτικά με τους άμεσους προϊστάμενούς τους. Για τον λόγο αυτό, οι πληροφορίες από την αξιολόγηση του ίδιου τους του εαυτού θα πρέπει να

συνδυάζονται με τις πληροφορίες από τις αξιολογήσεις του προϊστάμενου.²⁵

Û *Οι πελάτες:* Πολλές επιχειρήσεις και κυρίως αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, οι πελάτες μπορούν να αποτελέσουν εξαιρετική πηγή αξιολογητών, για την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά να αναφέρουμε ότι, ορισμένα είδη επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν την αξιολόγηση της απόδοσης από τους πελάτες είναι, οι αεροπορικές εταιρείες, τα ξενοδοχεία, οι τράπεζες, τα εκπαιδευτήρια, κ.λπ. Η βαθμολογία των πελατών, αλλά και τα σχόλια για την απόδοση των εργαζομένων, λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την αξιολόγησή τους από άλλους φορείς, όπως είναι οι προϊστάμενοι.

Û *Μέσω της χρήσης ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή:* Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει καταστήσει τους υπολογιστές σήμερα σε απαραίτητο εργαλείο για την διεκπεραίωση της παραγωγικής λειτουργίας μίας επιχείρησης. Στο κομμάτι της αξιολόγησης, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παρέχουν άμεσες μετρήσεις της εργασίας, απολύτως αντικειμενικές (αφού είναι ποσοτικοποιημένες) και δίνουν την δυνατότητα στους προϊστάμενους να γνωρίζουν ποιοι έχουν υψηλή απόδοση και ποιοι υστερούν.²⁶

5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

²⁵ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα

²⁶ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα

Στην πραγματικότητα, η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊσταμένους. Γίνεται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τέτοιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθοριστούν τα ακόλουθα:

Κριτήρια απόδοσης

Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθοριστούν τα στοιχεία που είναι σημαντικά για να ολοκληρωθεί με επιτυχία η εργασία. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με το χαρακτήρα του εργαζόμενου, με την συμπεριφορά του και με τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει ο εργαζόμενος.

Πρότυπα απόδοσης

Είναι τα επίπεδα απόδοσης που πρέπει από την αρχή να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης.

Κατά τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

Αρχικά, σημειώνεται ότι, τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να σχετίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Οι πληροφορίες που θα προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης, θα παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το τι

πρέπει να γίνει και που, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί.

Επιπλέον, τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να επικεντρώνονται σε όλα τα κριτήρια απόδοσης που χαρακτηρίζονται κρίσιμα για την επίτευξη της παραγωγικής λειτουργίας μίας επιχείρησης. Σε διαφορετική περίπτωση, ο εργαζόμενος δεν αξιολογείται πλήρως και αντικειμενικά για το σύνολο των καθηκόντων του.

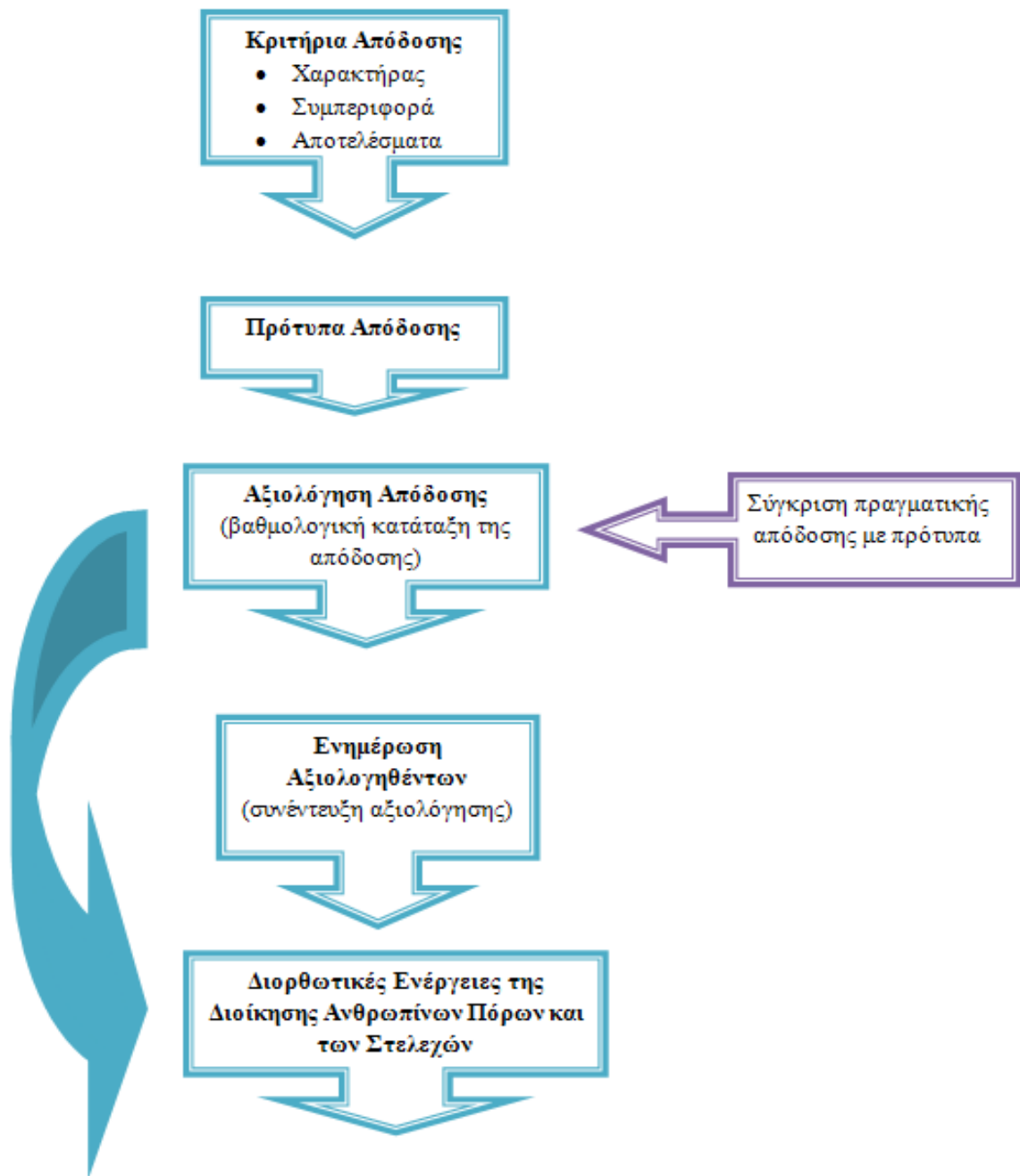
Σημαντικό επίσης, στην επιτυχημένη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία, ακόμη και αυτοί που δεν συμπεριλαμβάνονται στα πλαίσια του ελέγχου. Ένα παράδειγμα τέτοιων παραγόντων είναι, ο νέος τεχνολογικός εξοπλισμός, κ.λπ.

Τέλος, σημειώνεται ότι, τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι αξιόπιστα, δηλαδή τα στοιχεία και οι πληροφορίες που προκύπτουν από αυτά, να δίνουν συγκρίσιμα αποτελέσματα, ανεξάρτητα από την μέθοδο και τον χρόνο αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκε.²⁷

Σε κάθε περίπτωση, τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα. Τόσο ο αξιολογητής, όσο και ο αξιολογούμενος θα πρέπει να έχουν κατανοήσει τι επιδιώκεται και σε τι μονάδες μετριέται. Για παράδειγμα, το πρότυπο απόδοσης «προθυμία εξυπηρέτησης πελατών» δεν είναι σαφές, ούτε αρκετά εύκολο να ποσοτικοποιηθεί. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει μέσα από τα πρότυπα απόδοσης να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις και η ακριβέστερη ενημέρωση των αξιολογούμενων.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης.

²⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα



Σχήμα 5.1 Διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης

5.2.1 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμα, όχι μόνο για την διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη από την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης είναι τα εξής:

- Û Διαπιστώνεται ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στην εργασία τους και ποιοι όχι.
- Û Βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων, ο τρόπος εκτέλεσης των εργασιών, ενώ ο προγραμματισμός του χρόνου γίνεται πιο επιτυχημένος.
- Û Βελτιώνεται το σύστημα των ανταμοιβών. Παρέχονται δηλαδή προς τους εργαζομένους αυξήσεις, βραβεία, πριμ απόδοσης, κ.λπ.
- Û Οι τοποθετήσεις των εργαζομένων στις διάφορες θέσεις εργασίας γίνονται πιο αποτελεσματικές και στηρίζονται στις ικανότητές τους και επιδόσεις.
- Û Διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και προσπελάζονται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων.
- Û Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πληροφορούνται για το πόσο αποδοτικοί είναι στην δουλειά τους, ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξής τους, κ.λπ.
- Û Διαγιγνώσκονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και αναπτύσσονται τα καταλληλότερα για αυτούς προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Û Διαπιστώνονται προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα, τα οποία ενδεχομένως να επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Û Χρησιμοποιείται ως απόδειξη για την ορθότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται από την διοίκηση της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα, οι απολύσεις, οι προαγωγές, κ.λπ.²⁸

²⁸ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα

5.2.2 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Παρά την προφανή χρησιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης και τη μακρόχρονη εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις, εν τούτοις έχουν διαπιστωθεί διάφορες αντιρρήσεις επιφυλάξεις ως προς τα πραγματικά θετικά σε σχέση με τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές τόσο για τους εργαζόμενους όσο για την επιχείρηση.

Όσοι βλέπουν περισσότερα αρνητικά παρά θετικά στην αξιολόγηση απόδοσης υποστηρίζουν πως στην πράξη έτσι όπως αυτή εφαρμόζεται δημιουργούνται φόβοι στους εργαζόμενους και αδικίες, μειώνεται η προσωπικότητα των αξιολογούμενων, δημιουργούνται ανταγωνισμοί μεταξύ συναδέλφων, δεν αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και ο καθένας φροντίζει να προστατευθεί, να μην αναλαμβάνει ρίσκα και πρωτοβουλίες. Ακόμη, ότι όλες οι προσπάθειες έχουν ένα βραχυχρόνιο χαρακτήρα οι προϊστάμενοι νιώθουν άβολα όταν πρέπει να κάνουν τον κριτή ότι δημιουργούνται αντιπάθειες και συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν πως οι αξιολογήσεις είναι δίκαιες κι αντικειμενικές.

Λέγεται όμως ότι τα αρνητικά αποτελέσματα προκύπτουν κυρίως από την λάθος εφαρμογή τους. Λάθος εφαρμογή που έχει τις αιτίες της στη φιλοσοφία της επιχείρησης, για το τι είναι και το πώς πρέπει να χρησιμοποιείται η αξιολόγηση, στην ακαταλληλότητα των αξιολογητών στην ασάφεια των προτύπων απόδοσης και την ακαταλληλότητα των μεθόδων αξιολόγησης.

Οι κυριότερες αιτίες για τις οποίες τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης αποτυγχάνουν να καταστούν αποτελεσματικά, είναι οι εξής :

- ✓ Τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά την απόδοση των υφισταμένων τους.

- ✓ Τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή.
- ✓ Τα στελέχη δεν παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση.
- ✓ Τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για την συνέντευξη αξιολόγησης με τον υφιστάμενό τους.
- ✓ Τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση.
- ✓ Τα στελέχη δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για την αξιολόγηση.
- ✓ Ο αξιολογούμενος δεν έχει συνεχή πληροφόρηση για την απόδοση του.
- ✓ Δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοση.
- ✓ Δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενου για την ανάπτυξη του τελευταίου.
- ✓ Τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα όταν αξιολογούν τους υφιστάμενους τους.

5.3 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σε κάθε περίπτωση τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα. Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος πρέπει να κατανοούν τι ακριβώς αναμένεται σε τι μονάδες μετριέται.

Από την στιγμή που η αξιολόγηση έχει θεωρηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζμεντ τότε χρειάζονται τα ακόλουθα:

- i. Ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων
- ii. Προσεκτική μέτρηση της απόδοσης
- iii. Αξιολόγηση των αποκλίσεων από το προκαθορισμένο πρότυπο ενέργειες για να εξαλείψουμε αν χρειαστεί τις αρνητικές αποκλίσεις

Για τους εργαζόμενους η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Τα πρότυπα παραδίδονται έτοιμα στο άτομο εκείνο που θα τη διενεργήσει.

Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

- Ø Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας
- Ø Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους
- Ø Καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου
- Ø Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Ø Εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών
- Ø Η ενθάρρυνση και η πρόσφορα κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
- Ø Η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζόμενους.
- Ø Η παροχή βοήθειας προς το μάνατζερ ή τον επόπτη προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά
- Ø Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης.²⁹

5.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Κάθε μέθοδος έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Το κυριότερο

²⁹ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα

μειονέκτημα είναι ότι οι μάνατζερ διστάζουν να γράψουν στο χαρτί πράγματα σχετικά με το προσωπικό τους.

Η διστακτικότητα αυτή προκύπτει διότι δεν είναι σίγουροι πώς να αξιολογήσουν τους ανθρώπους ή επειδή αισθάνονται ότι ανώτεροί τους μάνατζερ θα αξιολογήσουν και τις δικές τους ικανότητες ακριβώς όπως αξιολογούν το προσωπικό τους ή επειδή γνωρίζουν ότι θα πρέπει να δικαιολογήσουν την βαθμολογία τους στην ανώτερη διοίκηση. Είναι σημαντικό να επιλέξουμε τις καλύτερες δυνατές μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδεύσουμε τα μέλη του εποπτικού προσωπικού πώς να τις χρησιμοποιούν για να δημιουργήσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα.

Στην συνέχεια της παρούσας ενότητας περιγράφονται οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας της βαθμολογίας

Η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας αποτελεί έναν κατάλογο χαρακτηριστικών και του εύρους απόδοσης για κάθε ένα από αυτά.

Πιο συγκεκριμένα, καταγράφονται χαρακτηριστικά και ένα εύρος τιμών απόδοσης για κάθε χαρακτηριστικό. Ο επόπτης βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο ως προς κάθε χαρακτηριστικό και αθροίζει το σύνολο όλων των χαρακτηριστικών.

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όνομα εργαζομένου: _____

Τίτλος: _____

Τμήμα: _____

Αρ. Μητρώου Μισθοδοτικού Καταλόγου: _____

Λόγος αξιολόγησης:

Ετήσια Προαγωγή Αύξηση

Άλλος λόγος Μη ικανοποιητική απόδοση

Λήξη δοκιμαστικής περιόδου

Ημερομηνία έναρξης απασχόλησης: .../.../.....

Ημερομηνία τελευταίας αξιολόγησης: .../.../.....

ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

E = Εξαιρετική: η απόδοση είναι εξαιρετική σε όλα τα πεδία και αναγνωρίζεται ως κατά πολύ ανώτερη των υπολοίπων.

ΠΚ = Πολύ Καλή: τα αποτελέσματα υπερβαίνουν εμφανώς τις περισσότερες απαιτήσεις της θέσεως εργασίας. Η απόδοση είναι εξαιρετικής ποιότητας και επιτυγχάνεται σε σταθερή βάση.

K = Καλή: υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και φερεγγυότητας. Ανταποκρίνεται στα πρότυπα απόδοσης για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

AB = Απαιτείται Βελτίωση: η απόδοση δεν είναι επαρκής σε ορισμένα πεδία. Η βελτίωση είναι απαραίτητη.

MI = Μη Ικανοποιητική: τα αποτελέσματα είναι γενικώς κατώτερα του ορίου και απαιτείται βελτίωση. Δεν θα πρέπει να δοθεί αύξηση σε άτομα με τέτοια απόδοση.

MA = Μη Αξιολογήσιμος: είναι πολύ νωρίς ακόμη για αξιολόγηση

ΜΕΓΕΘΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΜΕΓΕΘΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ					
	E	ΠΚ	K	AB	MI	MA
1. Ποιότητα						
2. Παραγωγικότητα						
3. Γνώση θέσης εργασίας						
4. Αξιοπιστία						
5. Διαθεσιμότητα						
6. Ανεξαρτησία						

Μέθοδος εναλλαγής κατάταξης

Μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους αξιολόγησης είναι η βαθμολόγηση του εργαζόμενου με κλίμακα, από το χειρότερο έως το καλύτερο.

Λόγω ότι είναι ευκολότερο να διακρίνει κανείς τον καλύτερο από το χειρότερο εργαζόμενο, παρά να τους κατατάξει με βάση τη βαθμολογία τους, η μέθοδος εναλλαγής κατάταξης είναι χρησιμότερη. Το έντυπο αυτό παρουσιάζει ποιος εργαζόμενος έχει το χαμηλότερο με εναλλαγή ανάμεσα στον καλύτερο και τον χειρότερο έως ότου όλοι οι υπό αξιολόγηση εργαζόμενοι πάρουν την κατάταξη τους στην κλίμακα.

ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΝΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Για το χαρακτηριστικό:

Για το χαρακτηριστικό το οποίο μετράτε, σημειώστε τα ονόματα όλων των εργαζομένων που θα αξιολογήσετε. Τοποθετείστε στην θέση 1 το όνομα του εργαζομένου με την υψηλότερη κατάταξη (καλύτερου) και εκείνου με την χαμηλότερη κατάταξη (χειρότερος), στην θέση 15. Συνεχίστε τοποθετώντας τον επόμενο καλύτερο στην θέση 2, επόμενο χειρότερο στην θέση 14, κ.λπ.

Εργαζόμενος με την υψηλότερη κατάταξη

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.

Εργαζόμενος με την χαμηλότερη κατάταξη

Μέθοδος κρίσιμου γεγονότος

Πρόκειται για την καταγραφή καλών ή ανεπιθύμητων παραδειγμάτων της συμπεριφοράς του εργαζόμενου τα οποία συνδέονται με την εργασία του και για την αναθεώρησή τους σε εύθετο χρόνο.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς την μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Έτσι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενο του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Η διατήρηση αυτού του καταλόγου των κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν να κάνουν οι υφιστάμενοι σας για να εξαλείψουν τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους.

Η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων

Η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων αποσκοπεί στο να θέσει ο μάνατζερ συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους με κάθε έναν από τους εργαζόμενους και να συζητά κατά διαστήματα με αυτούς για την πρόοδο τους στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Η μέθοδος χρησιμοποιείται από όλες τις διευθύνσεις της επιχείρησης.

Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι βήματα, τα οποία είναι τα εξής:

1. Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης.
2. Καθορισμός των στόχων για το τμήμα.
3. Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων
4. Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων
5. Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων

6. Δυνατότητα επαναπληροφόρησης³⁰

³⁰ Χυτήρης Λεωνίδας, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

6.1 ΓΕΝΙΚΑ

Τα εργατικά ατυχήματα που καταγράφονται σε ετήσια βάση είναι πάρα πολλά. Για τον λόγο αυτό πραγματοποιούνται συνεχώς ενέργειες ώστε να θεσπιστεί μία αυστηρότερη νομοθεσία, η οποία θα βελτιώνει τον βαθμό κατοχύρωσης της ασφάλειας των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να παρέχουν σε κάθε εργαζόμενο ένα περιβάλλον ασφαλές και υγιεινό και να αντιμετωπίζουν εγκαίρως οτιδήποτε μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ζωή και την ασφάλειά τους.

Έχει διαπιστωθεί ότι οι συνηθέστεροι τραυματισμοί που μπορεί να επιφέρουν μέχρι και την απώλεια της ζωής του εργαζομένου, είναι η κακή λειτουργία ενός μηχανήματος της παραγωγικής λειτουργίας, η εισπνοή επιβλαβών αερίων, η πτώση από μεγάλο ύψος, κ.λπ.

Σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις, ένα ατύχημα χαρακτηρίζεται εργατικό όταν οφείλεται σε κάποιο βίαιο και αναπάντεχο συμβάν κατά την εκτέλεση της εργασίας, το οποίο καθιστά τον εργαζόμενο ανίκανο προς εργασία για ένα διάστημα μεγαλύτερο των τριών ημερών.

Στο σημείο σημειώνουμε ότι ανάλογα με την σχέση της εργασίας, την σοβαρότητα της κατάστασης και τον χώρο εκδήλωσης, τα εργατικά ατυχήματα διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

Ανάλογα με την σχέση εργασίας, διακρίνονται σε:

- a. Εργατικά ατυχήματα προσωπικού της επιχείρησης
- b. Εργατικά ατυχήματα υπεργολάβων που απασχολούνται στο χώρο της επιχείρησης
- c. Μη εργατικά ατυχήματα τρίτων

Με βάση την σοβαρότητα της κατάστασης, τα εργατικά ατυχήματα θεωρούνται ως:

- i. Μικρά ατυχήματα (διακοπή εργασίας μιας ημέρας)
- ii. Κοινά ατυχήματα (διακοπή εργασίας πάνω από μια ημέρα)
- iii. Σοβαρά ατυχήματα (ακρωτηριασμοί, μόνιμες αναπηρίες)
- iv. Θανατηφόρα

Τέλος, ανάλογα με τον χώρο που συνέβησαν τα εργατικά ατυχήματα διακρίνονται σε (i) ατυχήματα που συνέβησαν στους χώρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης και (ii) σε ατυχήματα μετάβασης από και προς την εργασία.³¹

6.2 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

Το κόστος των εργατικών ατυχημάτων μπορεί να είναι είτε άμεσο, είτε έμμεσο.

Ως άμεσο κόστος, θεωρείται το χρηματικό ποσό που δαπανάται από τις επιχειρήσεις, τους ασφαλιστικούς φορείς και τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες για την πληρωμή των εξόδων που συνεπάγεται ένα εργατικό ατύχημα. Τα ποσά αυτά προορίζονται για την φαρμακευτική περίθαλψη που θα δοθεί στον ασθενή, την νοσηλεία του σε κάποια νοσοκομειακή κλινική, τους γιατρούς, τις αποζημιώσεις σε περιπτώσεις αναπηρίας, θανάτου, κ.λπ.³²

Το έμμεσο κόστος δεν είναι ορατό και επομένως είναι δύσκολα μετρήσιμο. Αναφέρεται στον χαμένο χρόνο εργασίας του τραυματισμένου, στην απασχόληση ειδικευμένου προσωπικού της εταιρείας που θα διερευνήσει τα αίτια πρόκλησης του ατυχήματος, καθώς

³¹ <http://ygieini-asfaleia.pblogs.gr/391184.html>

³² Μπιτσάνη Ευγενία, 2006, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Διόνικος, Αθήνα

επίσης και τις ζημιές που έχουν προκύψει. Στο έμμεσο κόστος θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και όλη την χρονοβόρα διαδικασία που ακολουθείται για την ενημέρωση των αρχών σχετικά με το πραγματοποιηθέν συμβάν.

Όπως γίνεται αντιληπτό, τις κύριες συνέπειες ενός τραυματισμού τις επωμίζεται ο ίδιος ο εργαζόμενος και η οικογένειά του. Οι συνέπειες αυτές μπορεί να είναι οικονομικές, καθώς σε πολλές περιπτώσεις οι φορείς και τα ασφαλιστικά ταμεία δεν καλύπτουν όλο το ποσό που δαπανάται από τον εργαζόμενο για την αποκατάσταση της υγείας του, ή ακόμη και ψυχολογικές, κλπ. Σε περίπτωση ατυχήματος, ο εργαζόμενος φέρει ιδιαίτερη ψυχολογική πίεση, κούραση και στενοχώρια, με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι ομαλοί ρυθμοί του οικογενειακού του περιβάλλοντος και ενδεχομένως και ορισμένων συγγενικών του προσώπων.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι κυριότερες συνέπειες από την πρόκληση ενός εργατικού ατυχήματος.³³

Πίνακας 6.1 Οι συνέπειες των εργατικών ατυχημάτων	
Άμεσες συνέπειες	<ul style="list-style-type: none">Ø Έξοδα και δαπάνες Α' βοηθειώνØ Νοσοκομειακή και ιατροφαρμακευτική περίθαλψηØ Επιδοτήσεις και αποζημιώσειςØ ΣυντάξειςØ Πρόωρος θάνατος

³³ <http://ygieini-asfaleia.pblogs.gr/391184.html>

Έμμεσες συνέπειες	<ul style="list-style-type: none"> ü Οικονομική αποζημίωση του θύματος ü Χαμένες εργατοώρες ü Χρόνος απασχόλησης για τη διερεύνηση των αιτίων ü Ζημιά σε μηχανήματα, υλικά, εγκαταστάσεις ü Κόστος αντικατάστασης θύματος από άλλο εργαζόμενο ü Καθυστέρηση ή σταμάτημα παραγωγής ü Κακό ψυχολογικό κλίμα στην επιχείρηση ü Ανθρώπινος πόνος του θύματος και της οικογένειάς του ü Ψυχολογικά προβλήματα θύματος (φοβία-μετατραυματική εκδικητική συμπεριφορά) ü Κόστος αποκατάστασης-επανένταξης ü Μείωση απόδοσης ή ανάγκη αλλαγής θέσης κακή εικόνα προς τα έξω
-------------------	---

6.3 ΑΙΤΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

Τα εργατικά ατυχήματα οφείλονται σε αιτίες που εντοπίζονται α) στον ίδιο τον εργαζόμενο (80% των ατυχημάτων) β) στο περιβάλλον εργασίας & τα μέσα παραγωγής (15% των ατυχημάτων) και γ) σε απρόβλεπτα γεγονότα.

Στα αίτια που εντοπίζονται στον εργαζόμενο περιλαμβάνονται:

- ü Η ηλικία
- ü Η απειρία ή η άγνοια του εργαζόμενου
- ü Η διανοητική ικανότητα του εργαζομένου
- ü Η κόπωση
- ü Συναισθηματικοί και παθολογικοί παράγοντες

Û Κακές συνήθειες των εργαζομένων, όπως υπερβάλλον ζήλος κατά την εργασία ή μοιρολατρική προσέγγιση- «αν είναι να συμβεί θα συμβεί».

Στα αίτια που εντοπίζονται στο περιβάλλον εργασίας και στα μέσα παραγωγής περιλαμβάνονται:

- Κακός φωτισμός, αερισμός και θέρμανση
- Κακή κατάσταση δαπέδων και κλιμάκων
- Κακό στοίβαγμα και διακίνηση των υλικών
- Ακαταστασία του χώρου εργασίας και έλλειψη καθαριότητας
- Ελαττωματικά εργαλεία και μηχανήματα-μηχανήματα χωρίς προφυλακτήρες.³⁴

6.4 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ – ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αντιμετώπιση των ατυχημάτων αναφέρεται στην αντιμετώπιση των τεχνικών προβλημάτων που έχουν άμεση σχέση με τον εργασιακό χώρο, καθώς και την αντιμετώπιση των ατυχημάτων που έχουν σχέση με τους εργαζόμενους.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα ατυχήματα που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο, την χρήση των μηχανημάτων και τον προστατευτικό εξοπλισμό, θα πρέπει:

Û Να τοποθετούνται στον εργασιακό χώρο, ειδικά σήματα απαγόρευσης, όπως για παράδειγμα για την χρήση κινητών τηλεφώνων, καπνίσματος, κ.λπ., καθώς επίσης και σήματα προειδοποίησης, π.χ. έξοδος κινδύνου.

³⁴ <http://ygieini-asfaleia.pblogs.gr/391184.html>

- Û Το περιβάλλον της εργασίας να είναι άνετο. Στην προκειμένη περίπτωση προτείνεται η εναλλαγή εργασίας, όπως επίσης και η μουσική, τα διαλείμματα, κ.α που μειώνουν την κόπωση και την ανία.
- Û Να γίνεται σωστή συντήρηση των μηχανημάτων και να υπάρχουν προειδοποιητικοί λαμπτήρες, διακόπτες ασφαλείας, κ.α.
- Û Να παρέχεται υποχρεωτικά ο κατάλληλος προστατευτικός εξοπλισμός, ο οποίος θα πρέπει να είναι άνετος και να μην εμποδίζει την σωστή άσκηση των καθηκόντων.³⁵

Όσον αφορά την αντιμετώπιση και πρόληψη των ατυχημάτων που έχουν σχέση με τους εργαζόμενους, θα πρέπει η διοίκηση, τα στελέχη και οι υπεύθυνοι, να συμβάλλουν στα εξής:

Πρώτον, θα πρέπει να συμβάλλουν στην οργάνωση και στελέχωση τμήματος υγιεινής και προστασίας με κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο θα εποπτεύει τους εργαζόμενους και θα τους επιβάλλει να ακολουθούν τους όρους ασφαλείας. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι, η σωστή επιλογή του σωστού εργατικού προσωπικού με τα κατάλληλα προσόντα, συντελεί ουσιαστικά στην μείωση των εργατικών ατυχημάτων. Στις υποχρεώσεις του τμήματος αυτού είναι και η αντιμετώπιση όλων των κινδύνων που γίνονται αντιληπτοί, καθώς και ο προγραμματισμός των σχετικών επενδύσεων για την επίτευξη των στόχων της υγιεινής και ασφάλειας. Σημειώνεται επίσης ότι, η καταγραφή των ατυχημάτων και των αιτιών που τα προκάλεσαν, συμβάλλει στον προσδιορισμό των αλλαγών για την βελτίωση των μέτρων προστασίας των εργαζομένων.

Δεύτερον, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, θα πρέπει να συμβάλλουν στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού. Κάτι τέτοιο

³⁵ Ευροτύρη – κουφίδου Στυλιανή, 2010, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Ανικούλα, Αθήνα

πραγματοποιείται με προγράμματα ενημέρωσης, μέσω των οποίων παρέχονται στους εργαζομένους οι βασικές αρχές ασφαλείας. Οι εργαζόμενοι αποκτούν έτσι ανάλογη συνείδηση και εκτελούν με τον σωστό τρόπο την εργασία τους.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η δημιουργία επιτροπής υγιεινής από την πλευρά των εργαζομένων, η οποία θα εισηγείται, θα προτείνει πιθανές λύσεις όπου κρίνεται απαραίτητο και θα φροντίζει να τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας.

Επιπλέον, η διοίκηση θα πρέπει να συμβάλλει στην δημιουργία ενός υγιεινού περιβάλλοντος το οποίο θα μειώσει την εμφάνιση επαγγελματικών ασθενειών, όπως είναι για παράδειγμα, η έκθεση των εργαζομένων σε επιβλαβείς φυσικούς παράγοντες, οι υψηλές θερμοκρασίες, ο θόρυβος, κ.λπ. Εκτός όμως από τους παραπάνω φυσικούς παράγοντες, υπάρχουν και οι χημικοί παράγοντες, όπως είναι οι τοξικές ουσίες, οι εύφλεκτες ύλες, κ.λπ. Οι παράγοντες αυτοί, πέρα από την καταστροφή στις εγκαταστάσεις που μπορεί να προκαλέσουν σε περίπτωση ατυχήματος, είναι πολύ πιθανό να προκαλέσουν και σοβαρές και ανίατες σε πολλές περιπτώσεις ασθένειες για τους εργαζομένους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να παράσχουν πρώτες βοήθειες στους εργαζομένους, ενώ στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων, θα πρέπει να περιλαμβάνουν στο προσωπικό τους μόνιμο ιατρό ή νοσοκόμο και να διαθέτουν εγκαταστάσεις ιατρείου.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στην προστασία της υγείας των εργαζομένων διαδραματίζει και η καθιέρωση χρηματικών βραβείων προς τους εργαζομένους που δεν προκάλεσαν εργατικό ατύχημα σε κάποιο προκαθορισμένο χρόνο.³⁶

³⁶ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα

6.5 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Ο Νόμος που καθορίζει την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων είναι ο Νόμος 1568/85 (ΦΕΚ 177/Α/18-10-85). Στην ισχύουσα νομοθεσία, υπάρχουν κανόνες οι οποίοι καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο χρησιμοποιούνται οι εξωτερικοί και εσωτερικοί χώροι των κτιρίων των εργασιακών χώρων, και οι τρόποι με τους οποίους εκτελούνται οι διάφορες εργασίες.

Για οποιαδήποτε αλλαγή χρήσεων κτιριακών χώρων, εργασιακών διεργασιών και κανονισμών πρέπει απαραίτητα να ενημερώνονται όλοι οι εργαζόμενοι. Οι κανόνες αυτοί είναι οι εξής:

1. Η καταλληλότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων και της τεχνολογικής υποδομής για τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.
2. Σε περίπτωση εκτάκτων αναγκών, όπως για παράδειγμα πυρκαγιάς, απαιτείται εύκολη πρόσβαση πυροσβεστικών οχημάτων και ασθενοφόρων. Επιπλέον, απαιτείται η εκ των προτέρων πληροφόρηση των εργαζομένων για τον τρόπο αντιμετώπισης τέτοιων περιστατικών.
3. Ετοιμότητα παροχής πρώτων βοηθειών σε περίπτωση ατυχήματος και σωστής νοσοκομειακής περίθαλψης.
4. Σωστή αποθήκευση και χρήση εύφλεκτων και επικίνδυνων ουσιών, αερίων, κ.λπ., για την αποφυγή ατυχημάτων.
5. Κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού για τους κανόνες ασφάλειας κατά την χρήση μηχανημάτων.
6. Σωστή διαχείριση ή καταστροφή των τοξικών και επικίνδυνων αποβλήτων, καθώς και μολυσματικών και ραδιενεργών υλικών.

7. Σωστή και απλή επισήμανση όλων των εργασιακών χώρων και κανόνες απαγορεύσεων για επικίνδυνες εργασίες ή συνθήκες εργασίας.
8. Τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, κατά την διάρκεια της εργασίας και ανάληψη υποχρεώσεων για συχνή επιθεώρηση των εργασιακών χώρων.
9. Εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού.
10. Σε περίπτωση ασθένειας ή ενόχλησης ο εργαζόμενος θα πρέπει να συμβουλευτεί τον γιατρό της υπηρεσίας, ή τους παθολόγους νοσοκομείων.

Σημειώνεται ότι, οι πρόσφατες Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων στη χώρα μας είναι υποχρεωτικές για εργοδότες και εργαζόμενους.³⁷

6.6 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Ο κυριότερος φορέας που εμπλέκεται σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων είναι οι εργοδότες.

Ο εργοδότης είναι κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο, το οποίο συνδέεται με σχέση εργασίας με τον εργαζόμενο και έχει την ευθύνη για την επιχείρηση και τις εγκαταστάσεις της. Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι, ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να εξασφαλίζει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, αναφορικά με όλες τις πτυχές της εργασίας και να λαμβάνει επίσης όλα τα απαραίτητα μέτρα που θα εξασφαλίσουν την υγεία και την ασφάλεια τρίτων.

³⁷ http://www.chem.uoa.gr/courses/organiki_1/ygieinh/hyg_001-019.pdf
<http://iatroi-ergasias.gr/wp-content/uploads/2012/12/%CE%9D.-1568-1985.pdf>

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται οι αρμοδιότητες και υποχρεώσεις που έχει ένας εργοδότης σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην επιχείρησή του. Οι υποχρεώσεις του αυτές είναι οι εξής:

- ✓ Επιβλέπει την σωστή εφαρμογή των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας που έχουν θεσπιστεί στην επιχείρηση.
- ✓ Γνωστοποιεί τους εργαζομένους τον επαγγελματικό κίνδυνο από την εργασία τους.
- ✓ Καταρτίζει πρόγραμμα προληπτικής δράσης και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση.
- ✓ Εξασφαλίζει την συντήρηση και παρακολούθηση της ασφαλούς λειτουργίας των μέσων και εγκαταστάσεων.
- ✓ Διαθέτει μία γραπτή εκτίμηση των υφιστάμενων κατά την εργασία κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που αφορούν ομάδες εργαζομένων που εκτίθενται σε ιδιαίτερους κινδύνους.
- ✓ Καθορίζει τα μέτρα προστασίας που πρέπει να ληφθούν, καθώς επίσης και το υλικό που πρέπει να χρησιμοποιηθεί.
- ✓ Γνωστοποιεί εντός διαστήματος 24 ωρών στις αρμόδιες επιθεωρήσεις εργασίας, όλα τα εργατικά ατυχήματα. Σημειώνεται ότι στις περιπτώσεις σοβαρού τραυματισμού ή θανάτου, επιβάλλεται να τηρεί σωστά και χωρίς καμία αλλοίωση όλα τα στοιχεία που μπορεί να χρησιμεύσουν για την εξακρίβωση των αιτιών του ατυχήματος.
- ✓ Τηρεί ειδικό βιβλίο ατυχημάτων, στο οποίο αναγράφονται τα αίτια και η περιγραφή των ατυχημάτων, το οποίο και θέτει στην διάθεση των αρμόδιων αρχών.
- ✓ Τηρεί κατάλογο εργατικών ατυχημάτων, που προκάλεσαν στον εργαζόμενο αδυναμία εργασίας μεγαλύτερη των τριών εργάσιμων ημερών.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι, σε περίπτωση που έναν χώρο εργασίας τον μοιράζονται περισσότερες από μία επιχειρήσεις, οι εργοδότες τους οφείλουν να συνεργάζονται για την εφαρμογή των διατάξεων σχετικά με την ασφάλεια, την υγεία και την υγιεινή, λαμβάνοντας υπόψη την φύση των δραστηριοτήτων τους και προβαίνοντας στις απαραίτητες ενέργειες συντονισμού για την προστασία των εργαζομένων και των πρόληψη των ατυχημάτων.

Επιπλέον, οι εργοδότες θα πρέπει να αλληλοενημερώνονται και εν συνεχεία να ενημερώνουν τους εργαζόμενους για πιθανούς κινδύνους. Την ευθύνη του συντονισμού των δραστηριοτήτων την αναλαμβάνει ο εργοδότης που έχει υπό τον έλεγχό του τον τόπο εργασίας.³⁸

³⁸ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μία από τις διοικητικές λειτουργίες μίας επιχείρησης, η οποία ασχολείται με την εφαρμογή μίας σειράς από ενέργειες που έχουν να κάνουν με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η συγκεκριμένη λειτουργία αποτελεί ένα σπουδαίο κομμάτι της συνολικής διοίκησης το οποίο αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και επομένως, την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις, να είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό, να αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης, να γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις, να αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους, να ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας, να αποδίδεται καλύτερα η δικαιοσύνη, να επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση, κ.λπ.

Στους στόχους της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων εντάσσονται: η προσπάθεια για επίτευξη των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης, η βέλτιστη χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, η δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης, η ενίσχυση της επιχείρησης με κουλτούρα και κατάλληλο κλίμα εργασίας, η προώθηση της καινοτομίας και δημιουργικότητας, η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, η επίβλεψη και αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων, η βελτίωση της επικοινωνίας και δημιουργίας ομαδικού κλίματος, κ.λπ.

Οι στόχοι της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσαν να κατανεμηθούν στις εξής κατηγορίες:

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, όπου, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, μελετά τις συνθήκες της αγοράς, την επικρατούσα κατάσταση, προβλέπει τις ανάγκες της επιχείρησης, καταγράφει τις γνώσεις που θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε θέση και βαθμίδα της επιχείρησης, ενώ επίσης, οφείλει να γνωρίζει και την σχετική νομοθεσία περί των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.
- Επιλογή προσωπικού. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι αρμόδια για την διερεύνηση των αναγκών για την πρόσληψη προσωπικού, την δημιουργία περιγραφών καθηκόντων, την συμβολή στην επιλογή του προσωπικού, καθώς και την πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από πιθανό ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η διοίκηση ασχολείται με τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης, καθώς και την επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.
- Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, όπου η διοίκηση αναλαμβάνει να καθορίσει τους αξιολογητές, επιλέγει την καταλληλότερη μέθοδο, καθορίζει τα κριτήρια και τέλος αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τις αποκλίσεις και τα λάθη.
- Η πολιτική των αμοιβών, όπου σε συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης, διενεργείται έρευνα αγοράς για τις αμοιβές, καθορίζονται τα κλιμάκια των αμοιβών και προσδιορίζονται οι επιπρόσθετες παροχές των εργαζομένων.
- Προστασία των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Στην εν λόγω περίπτωση, πραγματοποιείται ενημέρωση των εργαζομένων για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν, για τους

τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν, ενώ σε περίπτωση πρόκλησης κάποιου ατυχήματος λαμβάνονται οι ανάλογες αποφάσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βάλβης Μάρκος, 2005, Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα

Μπιτσάνη Ευγενία, 2006, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Διόνικος, Αθήνα

Ξυροτύρη – κουφίδου Στυλιανή, 2010, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Ανικούλα, Αθήνα

Παγκάκης Γρηγόριος, 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Σάκκουλας, Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα

Πατρινός Δ., Αναστασίου Α., 2009, Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Παπαζήση, Αθήνα

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα

Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα

Wayne Mondy, 2011, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Τζιόλα, Θεσσαλονίκη

ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_47/porfirides.pdf

www.kemel.gr

<http://ygieini-asfaleia.pblogs.gr/391184.html>

http://www.chem.uoa.gr/courses/organiki_1/ygieinh/hyg_001-019.pdf

<http://iatroi-ergasias.gr/wp-content/uploads/2012/12/%CE%9D.-1568-1985.pdf>