

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΕΚΠΟΝΗΣΗ: ΒΑΣΙΛΑΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ  
ΚΑΡΑΟΥΛΗΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ  
ΣΥΛΕΟΥΝΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΨΗ: κ. ΣΥΡΡΟΣ ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ , ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2016**

## Περίληψη

Η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου Πληροφοριακού συστήματος για τη Διαχείριση του Προσωπικού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι πολύ σημαντική για τους Δημάρχους και τους Προϊστάμενους Τμημάτων Προσωπικού ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθώς βοηθά σε σημαντικό βαθμό στην ενημέρωση αυτών σχετικά με θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους τους και επομένως στη λήψη των κατάλληλων κάθε φορά αποφάσεων, για την ομαλή λειτουργία του Δήμου.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφορά την παρουσίαση των συστημάτων μισθοδοσίας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα ασχολείται με την ανάλυση, στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση ενός πληροφοριακού συστήματος που αντιμετωπίζει το ζήτημα της Διαχείρισης Προσωπικού ενός Δήμου. Στα πλαίσια αυτής αντιμετωπίζεται το θέμα αποθήκευσης και άντλησης στοιχείων των εργαζομένων, των αδειών τους και των απαραίτητων εγγράφων τους.

## **Abstract**

The design of a complete information system for the Human Resources Department of Local Authorities is an indispensable tool for the mayor and the Chief of Staff because it informs them about staff issues of the employees and facilitates decision making for the better function of the municipality.

The present dissertation presents the analysis, design and the implementation of a complete information system which manages effectively and efficiently the Human Resources Department of Greek Municipalities. Within this framework, staff details are archived and employee's information are retrieved, also we take care the issue of leaves and furthermore the print out of their documents.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	2
Abstract .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	10
2.1 Η έννοια και η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
2.1.1 Η έννοια.....	10
2.1.2 Η Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Οργανωτική Λειτουργία.....	14
2.3 Η Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως Επιστήμη.....	16
2.4 Οι Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	20
3.1 Διαγραμματική Παρουσίαση Λειτουργιών ΔΑΔ .....	20
3.2 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας .....	21
3.3 Περιγραφή της Θέσης Εργασίας .....	21
3.4 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	23
3.5 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	24
3.6 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού .....	26
3.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού .....	27
3.8 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	29
3.9 Συστήματα αμοιβής εργαζομένων.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εκπαίδευση του προσωπικού.....	32
4.1 Ο ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού .....	32
4.1.1 Ορισμός και στόχοι.....	32
4.1.2 Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση .....	32
4.2 Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	33
4.2.1 Εκτίμηση και εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.....	34
4.2.2 Κατάρτιση εκπαιδευτικού προγράμματος .....	35
4.2.3 Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης.....	36
4.2.3.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training).....	37

4.2.3.2 Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training) .....	38
4.3 Βασικές αρχές μάθησης.....	39
4.4 Αξιολόγηση εκπαίδευσης.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού .....	41
5.1 Ορισμός .....	41
5.2 Διαχειριστές /Υπεύθυνοι της αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού .....	42
5.3 Διαδικασία της αξιολόγησης .....	42
5.4 Μέθοδοι αξιολόγησης .....	43
5.5 Σφάλματα Αξιολόγησης.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ .....	47
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	47
6.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ‘‘ΑΜΟΙΒΗ’’ .....	47
6.3 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ .....	51
6.3.3 Εξοικονόμηση Κόστους Εργασίας .....	52
6.3.4 Υλοποίηση Στρατηγικών Στόχων της Επιχείρησης.....	52
6.3.5 Διαμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας .....	52
6.4 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	53
6.5 ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	55
6.6 ΕΙΔΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΒΑΣΕΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Performance Related Pay).....	56
6.6.1 Ατομικά Κίνητρα Σύνδεσης Αμοιβής με Παραγωγικότητα .....	56
6.6.2 Ομαδικά Κίνητρα.....	57
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....	60
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ.....	61
7.1 Εισαγωγή .....	61
7.2 Γενικές Προδιαγραφές.....	61
7.2.1 Χρήστης.....	61
7.2.2 Εργαζόμενος .....	62
7.2.3 Άλμπουμ Φωτογραφιών .....	62
7.2.4 Αρχείο Αδειών .....	62
7.2.5 Υπολογισμός υπολοίπου αδειών .....	63

7.2.6 Άδεια.....	63
7.2.7 Ημερολόγιο Αργιών.....	63
7.2.8 Αρχείο αναφορών .....	64
7.2.9. Περιουσιακά στοιχεία.....	64
7.2.10 Καταγραφή Αλλαγών Περιουσιακών στοιχείων .....	64
7.2.11 Διασύνδεση με τη μισθοδοσία.....	64
7.2.12 Ασφάλεια και δικαιώματα χρηστών .....	65
7.2.13 Στοιχεία Εξόδου.....	65
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ</b> .....	<b>66</b>
8.1 Εισαγωγή.....	66
8.2 Είσοδος στο σύστημα.....	67
8.3 Προσθήκη Εργαζόμενου .....	69
8.4 Προβολή Εργαζόμενου .....	75
8.5 Προβολή Εργαζόμενων .....	80
8.6 Καταχώρηση αδειών .....	85
8.7 Προβολή αδειών.....	90
8.8 Εισαγωγή φωτογραφίας.....	95
8.9 Προβολή φωτογραφίας.....	100
8.10 Εκτύπωση βεβαίωσης.....	105
8.11 Προσθήκη αργίας .....	110
8.12 Διαγραφή αργίας.....	113
8.13 Προσθήκη χρήστη .....	116
8.14. Διαγραφή χρήστη .....	119
Κεφάλαιο 9: Αξιολόγηση του προτεινόμενου προγράμματος.....	123
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>124</b>

## Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Στάδια κατά την Εκπαίδευσης των Εργαζομένων .....	34
Διάγραμμα 2: Ιεραρχία αναγκών .....	49
Διάγραμμα 3:.....	51
Διάγραμμα 4: Στοιχεία ενός Συστήματος Αμοιβής .....	54
Διάγραμμα 5: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 1</i> .....	68
Διάγραμμα 6: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 1</i> .....	68
Διάγραμμα 7: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 2</i> .....	72
Διάγραμμα 8: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 2.1</i> .....	73
Διάγραμμα 9: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 2.1</i> .....	74
Διάγραμμα 10: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 3</i> .....	77
Διάγραμμα 11: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 3.1</i> .....	78
Διάγραμμα 12: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 3.2</i> .....	79
Διάγραμμα 13: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 4</i> .....	82
Διάγραμμα 14: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 4.1</i> .....	83
Διάγραμμα 15: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 4.2</i> .....	84
Διάγραμμα 16: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 5</i> .....	87
Διάγραμμα 17: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 5.1</i> .....	88
Διάγραμμα 18: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 5.2</i> .....	89
Διάγραμμα 19: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 6</i> .....	92
Διάγραμμα 20: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 6.1</i> .....	93
Διάγραμμα 21: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 6.2</i> .....	94
Διάγραμμα 22: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 7</i> .....	97
Διάγραμμα 23: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 7.1</i> .....	98
Διάγραμμα 24: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 7.2</i> .....	99
Διάγραμμα 25: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 8</i> .....	102
Διάγραμμα 26: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 8.1</i> .....	103
Διάγραμμα 27: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 8.2</i> .....	104
Διάγραμμα 28: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 9</i> .....	107
Διάγραμμα 29: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 9.1</i> .....	108
Διάγραμμα 30: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 9.2</i> .....	109
Διάγραμμα 31: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 10</i> .....	111
Διάγραμμα 32: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 10</i> .....	112
Διάγραμμα 33: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 11</i> .....	113
Διάγραμμα 34: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 11</i> .....	115
Διάγραμμα 35: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 12</i> .....	117
Διάγραμμα 36: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 12</i> .....	118
Διάγραμμα 37: <i>Διάγραμμα ευρωστίας 13</i> .....	121
Διάγραμμα 38: <i>Διάγραμμα ακολουθίας 13</i> .....	122

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από το 2008 η οικονομική ύφεση απειλεί σημαντικά επιχειρήσεις και ανθρώπινο δυναμικό, καθώς έχει επιδράσει σε κάθε τομέα του ανθρώπινου βίου. Η τρέχουσα πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από αστάθεια και διαφέρει εξαιρετικά από το πρόσφατο παρελθόν. Η πρόκληση της επιβίωσης και οι απειλές του οικονομικού περιβάλλοντος απαιτούν την αποτελεσματική και ταχεία λήψη αποφάσεων και τη δυνατότητα διαρκών αναπροσαρμογών.

Έτσι όπως διαμορφώνονται πλέον τα νέα δεδομένα ωθούν τις εταιρείες σε συνεχόμενες τροποποιήσεις και αναθεωρήσεις του στρατηγικού τους σχεδιασμού, των οργανωτικών τους διαδικασιών και της πολιτικής της ΔΑΠ τους, καθώς τα σοβαρά προβλήματα ρευστότητας, τις αναγκάζουν να προσφύγουν σε συρρικνώσεις, με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα ποσοστά ανεργίας.

Υπό αυτά τα πλαίσια, στο εσωτερικό εταιρικό περιβάλλον εξελίσσονται ραγδαίες αλλαγές, όπως στον τρόπο λήψεως των αποφάσεων, στις αποδοχές και στην επιμόρφωση των εργαζομένων, στις μεθόδους παρακίνησής τους, κ.ο.κ. Όλες αυτές οι αλλαγές και τα προβλήματα που δημιουργούνται τόσο σε ατομικό όσο και συλλογικό επίπεδο, έχουν ως αντίκτυπο τη μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αδιαμφισβήτητο, όμως, είναι πως οι εταιρείες χρειάζονται την αποδοτική λειτουργία των ανθρώπινων πόρων για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να υπερνικήσουν τις απειλές και να καταφέρουν να απορροφήσουν τις μεταβολές χωρίς να εκτεθούν σε κίνδυνο χρεοκοπίας.

Ο άνθρωπος, όπως προκύπτει και από την βιβλιογραφική επισκόπηση που ακολουθεί, αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα και βασικότερα στοιχεία που συνθέτουν την επιχείρηση και με την κατάλληλη διαχείριση και προώθηση της ανάπτυξής του, χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους και τακτικές, εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσής του με άμεσο αντίκτυπο στην επιτυχία της εταιρείας. Έτσι, ο μόνος



τρόπος για τη «μόχλευση» του ανθρώπινου δυναμικού είναι μέσω κινήτρων και μεθόδων παρακίνησης

Τα πληροφοριακά συστήματα που κυκλοφορούν στην αγορά και αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της διαχείρισης του προσωπικού ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης χωρίζονται δύο μεγάλες κατηγορίες, τα αυτόνομα συστήματα και αυτά που είναι ενσωματωμένα σε κάποιο ευρύτερο σύστημα. Τα αυτόνομα συστήματα διαχωρίζονται περαιτέρω σε συστήματα συνεργαζόμενα και σε πλήρως αυτόνομα συστήματα.

Τα ευρύτερα συστήματα χρησιμοποιούνται για να αντιμετωπίσουν στο σύνολό τους τις απαιτήσεις ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης όπως Πρωτόκολλο - Γραμματεία Δημάρχου - Δημοτολόγιο - Μητρώο Αρένων - Εκλογικοί Κατάλογοι - Ληξιαρχείο – Οικονομική Διαχείριση - Ύδρευση ΔΕΥΑ - Μισθοδοσία και Διαχείριση Προσωπικού. Για όλες αυτές τις διαδικασίες υπάρχει λογισμικό κατασκευασμένο ειδικά για να τις υποστηρίξει

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 2.1 Η έννοια και η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 2.1.1 Η έννοια

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί πια μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης και καθορίζει, ανάλογα με το αντικείμενο δράσης αλλά και με το μέγεθος, σημαντικές λειτουργίες της επιχείρησης με κεντρικό στόχο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Έχει παρατηρηθεί ότι μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου «Διοίκηση» ακόμη και από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο προσδιορισμός της έννοιας είναι εξαρτημένος από το παρελθόν, την πείρα και το εύρος των δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Σύμφωνα με τους επικρατέστερους ορισμούς, οι οποίοι έχουν προκύψει από διάφορες μελέτες, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να είναι:

- ✚ Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν στόχοι ή αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων.
- ✚ Η εφαρμογή μιας μεθόδου που καταφέρνει να εξισορροπήσει την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της Διοίκησης με τις απαιτήσεις και τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- ✚ Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους στόχους.
- ✚ Η εφαρμογή μιας μεθόδου που μπορεί να επιτύχει την ενότητα και τη άριστη συνεργασία των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης.
- ✚ Η βασική προϋπόθεση για την αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση ή οργανισμός και τη επίτευξη των στόχων τους.

- ✚ Ένας άλλος ορισμός για τη Διοίκηση Προσωπικού με την στενή έννοια, αυτή που αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα απλά ως εργατικό δυναμικό χωρίς να εστιάζει στις ανάγκες του ανθρώπου όπως αυτές απορρέουν από την διαδικασία παραγωγής έργου.
- ✚ Ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ατόμων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο.
- ✚ Η εφαρμογή γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να επιτευχθεί ένα επιθυμητό, πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον.

Το πιο πιθανό είναι ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνδυάζει όλα τα παραπάνω σε ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση. Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2002) αναφέρουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζεται ως παράγοντας της Διοίκησης που έχει σκοπό να ενδυναμώσει την εργατικότητα με αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και πως η διοικητική λειτουργία θα πρέπει να υποστηρίζει με κάθε τρόπο το συμφέρον των εργαζομένων, να διατηρεί τις ισορροπίες στην επιχείρηση και φυσικά να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους, ενώ σύμφωνα με τους BowenD., GalangC., PillaiR. (2002) οι άνθρωποι όπως και άλλοι παράγοντες μπορούν να «αγοραστούν» ή να «πωληθούν» και η αξία τους πρέπει να μεγιστοποιείται, αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την προσέλκυση και εν συνεχεία με την πλέον κατάλληλη επιλογή ώστε να αξιοποιηθούν οι ανθρώπινες ικανότητες στο χώρο εργασίας.

Από την άλλη ο Χυτήρης (2001) αναφέρει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων) και λειτουργιών (εκπαίδευση, επιλογή υποψηφίων) που είναι απαραίτητο να γίνουν για να μπορεί ο οργανισμός να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Παρά το γεγονός λοιπόν, του μεγάλου αριθμού ορισμών που έχουν κατά καιρούς δοθεί οι δυο ορισμοί που ακολουθούν όπως αναφέρει η Παπαλεξανδρή Ν. (2008) παρουσιάζουν τις δυο κυριότερες συνιστώσες της έννοιας της Διοίκησης

Ανθρώπινου Δυναμικού:« Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού».

Ο ορισμός αυτός παρουσιάζει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως διοικητική λειτουργία και αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης με στόχο την πλέον αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, ο δεύτερος ορισμός αναφέρει ότι «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής του ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Αυτός ο ορισμός δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις δραστηριότητες και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέοντας τις και με τους δυο σκοπούς που έχει ως στόχο να επιτύχει, από την μία την ικανοποίηση των εργαζομένων και από την άλλη το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρηση- οργανισμό.

### **2.1.2 Η Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Από τη στιγμή που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να δημιουργήσουν ομάδες για να πετύχουν στόχους, τους οποίους ήταν αδύνατο να επιτύχουν ως μονάδες, εμφανίστηκε επιτακτική η ανάγκη της διοίκησης, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η οργάνωση και ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών. Από την αρχαιότητα ακόμη υπάρχουν αναφορές σε αιγυπτιακούς πάπυρους του 1300 π.χ. που αναγνωρίζουν τη σημασία της διοίκησης. Στην αρχαία Ελλάδα, τα συμβούλια στην Αθηναϊκή Δημοκρατία, το συμβούλιο των στρατηγών και τα λαϊκά δικαστήρια υποδηλώνουν μια υποτυπώδη ύπαρξη και εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας. Πάρα το γεγονός ότι η λειτουργία της διοίκησης παρατηρείται από τους αρχαίους χρόνους, η συστηματική οργάνωση της γνώσης της ξεκίνησε κατ'ουσία από τις αρχές του αιώνα μας. Ο Frederick Taylor ( 1856- 1915) θεωρείται ένας από τους

θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης δημοσιεύοντας το έργο του « Αρχές Επιστημονικού Management» στις ΗΠΑ το 1910. Όπως αναφέρει η Ευροτύρη – Κουφίδου Σ. ( 2001) ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης:

1. Την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό του τι σημαίνει «δίκαιη εργάσιμη ημέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης» ώστε να είναι δυνατή και η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοσή του.
2. Την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να γίνει «πρώτης τάξης».
3. Τη σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικά επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη.
4. Τη συνεχή και στενή συνεργασία διοίκησης και εργαζομένων

Ο Henri Fayol ( 1841-1925), μηχανικός στο επάγγελμα , υπήρξε στην Ευρώπη ο θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης και Διοίκησης. Επικεντρώθηκε στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ολόκληρου του οργανισμού και έδωσε έμφαση στη διοίκηση και στη διάκριση των κύριων λειτουργιών της Διοίκησης. Κατά τη περίοδο 1924-1932 όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς ( 2002) έχουμε την εμφάνιση των διάσημων πειραμάτων που έκαναν οι κοινωνικοί επιστήμονες Elton Mayo και Fritz Roethlisberger στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Chicago που οδήγησαν στην ανακάλυψη του λεγόμενου συνδρόμου του Hawthorne, σύμφωνα με το οποίο η προσοχή και η σημασία που αποδίδει η επιχείρηση προς τους εργαζομένους επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά τα έτη 1924-1950 εμφανίζεται το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων με κύριο εκπρόσωπο τον Elton Mayo οι έρευνες του οποίου όπως τονίζει η Ξηροτύρη (2001) άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης

συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις και διαμόρφωσαν στη συνέχεια τη Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων και σαν προέκταση αυτής την μετέπειτα Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς. Μεταπολεμικά (1954-1965) σημαντικά γεγονότα που αφορούν την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2002) είναι: η εμφάνιση των ερευνητών του management Maslow, Argyris, McGregor που προωθούν την ανθρωπιστική εικόνα του υπαλλήλου, το 1965 ο Miles κάνει διάκριση των ανθρωπίνων σχέσεων και του ανθρώπινου δυναμικού ενώ το 1967 ο Likert αλλάζει το αυταρχικό πρότυπο εκμετάλλευσης και εφαρμόζει το συμμετοχικό και παράλληλα εφαρμόζει το πρώτο λογιστικό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά τη δεκαετία του 70 και 80 εφαρμόζονται και στη Ευρώπη τα λογιστικά συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, το 1975 ο Miles στο βιβλίο του Theories of Management περιγράφει τα τρία μοντέλα διοίκησης το παραδοσιακό, των ανθρωπίνων σχέσεων και του ανθρώπινου δυναμικού και το 1986 ο Schustern προτείνει για τα προβλήματα αξιολόγησης να χρησιμοποιούνται δεδομένα ερευνών πάνω στο οργανωτικό κλίμα αντί για οργανωτικά δεδομένα, αναπτύσσει επίσης το HRI (Human Resources Index) που κατέγραφε την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά όμως των εργαζομένων.

## **2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Οργανωτική Λειτουργία**

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός είτε είναι ιδιωτικός, δημόσιος, κερδοσκοπικός, φιλανθρωπικός αποβλέπει ,μέσω ενός συνόλου δραστηριοτήτων να επιτύχει τους στόχους του με την αξιοποίηση των υλικών και ανθρωπίνων πόρων. Βλέπουμε συνεπώς ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν τον ένα από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, προκειμένου το Μάνατζμεντ να πετύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει η επιχείρηση. Όπως τονίζει η Παπαλεξανδρή Ν.(2008) η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή από τα λεγόμενα διάφορων προσωπικοτήτων που τονίζουν το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:« Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς

αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι.

Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από το οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτρέπει να έχει φωνή, ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά αλλά γεωμετρικά». ((Jack Welch, General Electric Company ). Σύμφωνα με τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια οργανωτική λειτουργία ιδιαίτερα σημαντική για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Σύμφωνα με τη Χατζηπαντελή (1999) τα κύρια χαρακτηριστικά της θεωρούνται:

- ✚ Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.
- ✚ Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού.
- ✚ Η διαχείριση της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της.
- ✚ Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της παροχής κινήτρων.
- ✚ Ο καθορισμός των αμοιβών.
- ✚ Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.
- ✚ Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.
- ✚ Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα. — Οι εργασιακές σχέσεις.
- ✚ Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Επομένως κάθε επιχείρηση ή οργανισμός προκειμένου να επιβιώσει, να ανταποκριθεί στην αποστολή του και να επιτύχει τους στόχους του πρέπει να

αναπτύξει δράση στις παραπάνω λειτουργίες. Θα πρέπει αρχικά να γίνει η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού του οποίου το σύνολο των προσόντων- ταλέντων ανταποκρίνονται στους στόχους, στις στρατηγικές και τα οράματα του οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύοντας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να τους εξασφαλίσουν τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, κίνητρα για περισσότερη δράση και πάνω από όλα να παρέχει συνεχώς επιμόρφωση και εκπαίδευση έτσι ώστε να υπάρχει προοπτική στο μέλλον όσο αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.

### **2.3 Η Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως Επιστήμη**

Το Μάνατζμεντ είναι επιστήμη όπως αναφέρει ο Mintzberg H. (1983) γιατί βασίζεται σε ένα σύνολο από αρχές, είναι όμως και τέχνη γιατί βασίζεται στην έμφυτη λογική και διαίσθηση. Η επιστήμη της Διοίκησης ακολούθησε και αυτή όπως όλες οι επιστήμες, την εξέλιξη του 23 πολιτισμού Κανελλόπουλος Χ.( 1990). Οι περισσότερες όμως θεωρίες αναπτύχθηκαν στις αρχές του 20ου αιώνα με αφετηρία το 1911, όπου στην Αμερική ο F.W.Taylor. με την εργασία του με τίτλο « Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης» έβαλε τα θεμέλια για μια επιστημονική θεώρηση της Διοίκησης για αυτό αναδείχτηκε ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Montana (1993) ήταν ένας από τους πιο φανατικούς υπερασπιστές της ευθύνης των στελεχών να προγραμματίζουν και της ευθύνης των εργαζομένων να εκτελούν την εργασία τους. Εξίσου μεγάλης σημασίας επιστήμονας της ίδιας εποχής στην Ευρώπη είναι ο γάλλος μηχανικός Henry Fayol με πολλές μελέτες σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης . Από όλες τις εργασίες του η πιο σημαντική θεωρείται εκείνη με τίτλο « Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση», στην οποία παρουσιάζει τη Διοίκηση σαν ένα ξεχωριστό σώμα γνώσεων, που εφαρμόζεται σε όλες τις ομαδικές δραστηριότητες. Φυσικά για να γίνει μια λεπτομερής αναφορά στην ιστορία της ανάπτυξης των διαφόρων θεωριών της Διοίκησης, ίσως θα χρειαζόταν μια ξεχωριστή εργασία γιατί θα αναφερθούμε πολύ περιληπτικά και επιλεκτικά στις τάσεις των



διάφορων σχολών διοίκησης. Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ.-Τζωρτζάκη Α. ( 1992) οι πιο σημαντικές σχολές είναι:

- ✚ Εμπειρική σχολή ή μελέτη της εμπειρίας του παρελθόντος: Οι υποστηρικτές της σχολής αυτής πιστεύουν πως η Διοίκηση είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Εκείνο που χρειάζεται επομένως, κατά αυτούς είναι να μελετηθούν οι περιπτώσεις που αντιμετώπισαν τα κατά καιρούς διοικητικά στελέχη. Η μελέτη αυτών των περιπτώσεων, με εντοπισμό των λαθών και των επιτυχιών των προηγούμενων στελεχών, θα βοηθήσει τα επόμενα και τους σπουδαστές που σπουδάζουν Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων. Η μελέτη της θεωρίας του παρελθόντος παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: Οι περιπτώσεις του παρελθόντος δεν είναι πάντα ίδιες με εκείνες που αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος σήμερα, γιατί τόσο η χρονική στιγμή όσο και το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον είναι συνήθως διαφορετικά.
- ✚ Η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς: Η σχολή αυτή δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι οπαδοί αυτής της σχολής πιστεύουν πως, αφού η διοίκηση επιτυγχάνει τους στόχους της μέσω του ανθρώπου, η έμφαση πρέπει να δοθεί στον ανθρώπινο παράγοντα. Έτσι αναπτύχθηκαν θεωρίες από αυτή τη σχολή για τις ανθρώπινες σχέσεις, την ηγεσία και την υποκίνηση, οι οποίες βασίζονται στην ψυχολογία. Η σχολή αυτή όμως αγνοεί παντελώς τις δραστηριότητες του προγραμματισμού, της οργάνωσης και του ελέγχου.
- ✚ Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων: Η οπαδοί αυτής της σχολής επικεντρώνουν τη προσοχή τους στη λήψη αποφάσεων από ένα άτομο ή από μια ομάδα ατόμων και στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- ✚ Η σχολή των συστημάτων: Η ιδέα των συστημάτων έχει τύχει μεγάλης εφαρμογής. Οι οπαδοί της πιστεύουν πως το όλο ισούται με το άθροισμα των μερών του. Τα συστήματα έχουν σύνορα, αλλά παράλληλα επηρεάζονται και επηρεάζουν το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται.

- ✚ Η σχολή της μαθηματικής προσέγγισης: Οι οπαδοί της σχολής αυτής θεωρούν τη διοίκηση μια λογική διαδικασία που μπορεί να διατυπωθεί με μαθηματικούς συμβολισμούς και σχέσεις. Τα μαθηματικά οπωσδήποτε είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση, όμως δεν είναι δυνατόν να εκφραστούν τα πάντα με σύμβολα και τύπους.
- ✚ Η σχολή της λειτουργικής προσέγγισης: Οι θεωρητικοί της σχολής αυτής πήραν στοιχεία, ιδέες, αρχές και τεχνικές από την υπάρχουσα προσέγγιση της επιστήμης της Διοίκησης, καθώς και από άλλες επιστήμες. Έγινε προσπάθεια να αναπτυχθεί ένα θεωρητικό πλαίσιο με πρακτική εφαρμογή. Η σχολή αυτή ξεχωρίζει ποια στοιχεία ανήκουν στη σφαίρα της Διοίκησης και ποια δεν ανήκουν. Δημιουργεί ένα σύστημα ταξινόμησης των στοιχείων εκείνων που αναλύουν τις βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων, οργάνωσης, στελέχωσης διεύθυνσης, καθοδήγησης και ελέγχου. Η επιλογή αυτού του προσανατολισμού είναι αυτή που πραγματικά χρειάζεται η σημερινή επιχείρηση και ο σημερινός σπουδαστής.

## 2.4 Οι Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Οι στόχοι αποτελούν βασικά, το σημείο εκκίνησης, αφού παρέχουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Αφετηρία των στόχων αποτελούν οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται κατά καιρούς στο περιβάλλον της επιχείρησης. Όπως αναφέρει η Παπαλεξανδρή Ν.( 2008) οι βασικοί στόχοι της ΔΑΔ είναι:

- ✓ **Αύξηση της ανταγωνιστικότητας**: η επιχείρηση πρέπει να απασχολήσει εκείνα τα άτομα που θα είναι ικανά να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική.
- ✓ **Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας**: Η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της, επίσης μπορεί να επενδύσει περισσότερο στην

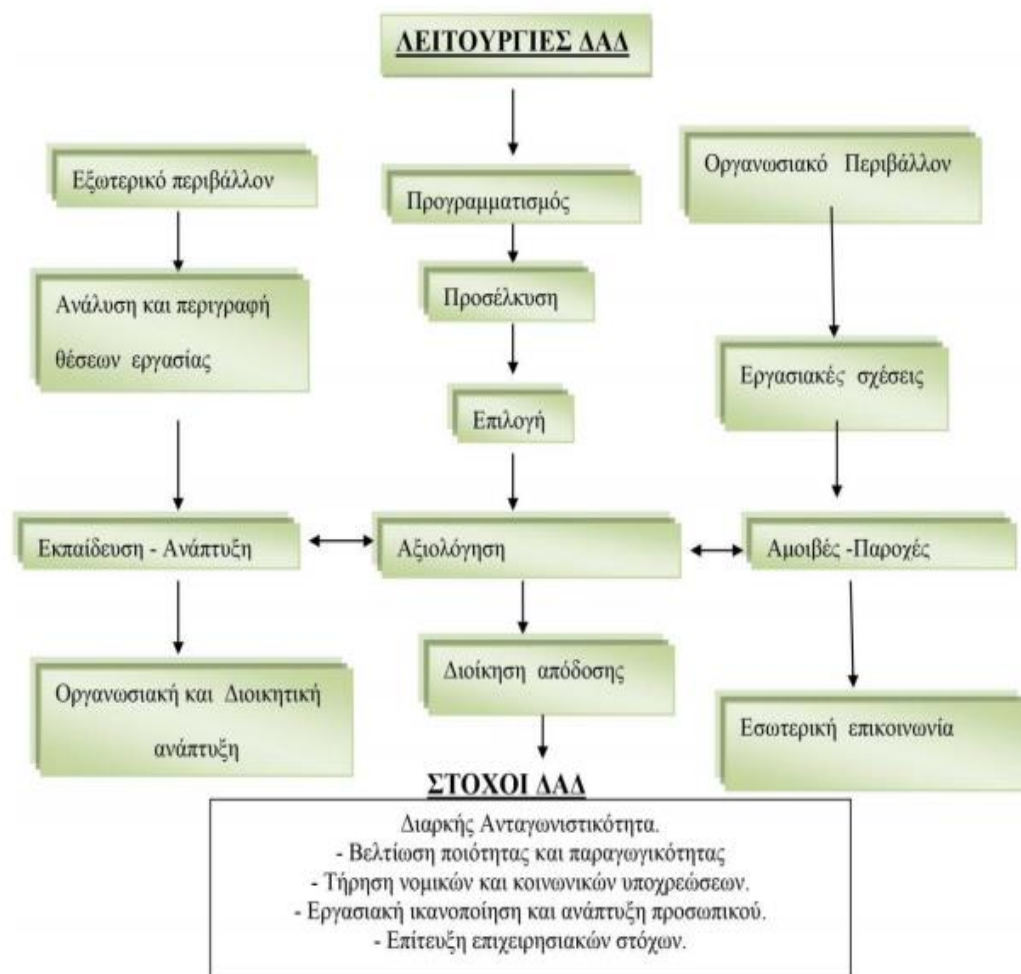
εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων.

- ✓ **Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων:** Η επιχείρηση πρέπει να τηρεί τις νομικές υποχρεώσεις της όσο αφορά το επίπεδο αμοιβών, τις ώρες απασχόλησης, τις συμβάσεις εργασίας, τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται.
- ✓ **Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού:** Βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετική με τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ατομική ευημερία των εργαζομένων όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές ή ψυχαγωγικές εκδηλώσεις. Επίσης μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι η απασχολησιμότητα των εργαζομένων.
- ✓ **Επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων:** Σε τελική ανάλυση, ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΔ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 3.1 Διαγραμματική Παρουσίαση Λειτουργιών ΔΑΔ

Προκειμένου να γίνει κατανοητό το περιεχόμενο και η έννοια των κυριότερων λειτουργιών της ΔΑΔ, πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση τους, θεωρούμε σκόπιμη τη παρουσίαση του παρακάτω συνοπτικού διαγράμματος (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).



### **3.2 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας**

Όπως αναφέρει η Παπαλεξανδρή Ν.(2008) με τον όρο «Ανάλυση θέσεων εργασίας (Job Analysis) εννοούμε την διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής πληροφοριών σχετικά με τις δραστηριότητες, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, τις απαιτήσεις και τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Σύμφωνα με τον Daft (1991) ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία με την οποία ένας μάνατζερ λαμβάνει ακριβείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες για τις εργασίες που γίνονται στον οργανισμό του, μέσα από την συστηματική εξέταση του περιεχομένου των εργασιών αυτών, ενώ ο Dessler (1997) ορίζει ότι ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζονται οι αρμοδιότητες των διαφόρων θέσεων εργασίας στον οργανισμό, καθώς και τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που μπορούν να αναλάβουν τις θέσεις αυτές.

Από τα παραπάνω κατανοούμε ότι η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι χρήσιμη και μπορεί να αξιοποιείται σε όλες τις λειτουργίες της ΔΑΔ, όπως τονίζει ο Fisher et.al(1999), δεν είναι εφικτό να λάβουν χώρα σωστός Προγραμματισμός, Προσλήψεις, Αξιολόγηση, Εκπαίδευση και Οργάνωση της εργασίας, χωρίς επαρκή, λεπτομερή και αντιπροσωπευτική ανάλυση των θέσεων εργασίας.

### **3.3 Περιγραφή της Θέσης Εργασίας**

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για την θέση ορίζοντας τον τίτλο της θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό της θέσης και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Συγκεκριμένα όπως αναφέρει η Παπαλεξανδρή

N.(2008) η περιγραφή της θέσης εργασίας παράγει τις ακόλουθες πληροφορίες για μια θέση:

- + *Καθολικός σκοπός*, γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία κατά τι αναμένεται να συμβάλλει ο εργαζόμενος.
- + *Περιεχόμενο*- η θέση και η έκταση της εργασίας με όρους έργων και λειτουργιών που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, π.χ.,η διαδικασία μετατροπής των εισροών(γνώσεις, επιδεξιότητες και ικανότητες) σε εκροές(αποτελέσματα).
- + *Ευθύνες*-τα αποτελέσματα ή οι εκροές για τα οποία ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος.
- + *Κριτήρια απόδοσης*-τα κριτήρια, μέτρα ή δείκτες που περιέχουν μια εκτίμηση που πρέπει να γίνει για να εξακριβωθεί ο βαθμός στον οποίο η δουλειά εκτελείται ικανοποιητικά.
- + *Υπευθυνότητες*- το επίπεδο της ευθύνης που ο εργαζόμενος πρέπει να ασκήσει σε σχέση και με τις εισροές της θέσης εργασίας, ο βαθμός διάκρισης που επιτρέπεται για να παρθούν αποφάσεις, η δυσκολία, η κλίμακα, η πολυπλοκότητα των προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν, η ποσότητα και η αξία των πόρων που ελέγχονται και ο τύπος και η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων.
- + *Οργανωσιακοί παράγοντες*-οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζόμενου π.χ. σε ποιον ή ποια δίνει αναφορά είτε κατευθείαν ( διευθυντής), είτε λειτουργικά ( σε θέματα που αφορούν ειδικούς τομείς, π.χ. τα οικονομικά ή η διοίκηση προσωπικού), οι άνθρωποι που δίνουν αναφορά άμεσα ή έμμεσα στον εργαζόμενο και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά.
- + *Παράγοντες υποκίνησης*-τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανό να υποκινούν ή όχι τους εργαζόμενους

- ✚ *Παράγοντες ανάπτυξης- προώθηση και προοπτικές καριέρας και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες.*
- ✚ *Περιβαλλοντικοί παράγοντες-μελέτη των συνθηκών εργασίας, υγείας και ασφάλειας, ευκινησία και εργονομικοί παράγοντες που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του εξοπλισμού ή των σταθμών εργασίας.*

### **3.4 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Σύμφωνα με τους Koontz και O'Donnell (1984) προγραμματισμός σημαίνει να αποφασιστεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πως θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει ενώ σύμφωνα με τους Montana και Charnov (1993) προγραμματισμός είναι η διεργασία ορισμού του οργανισμού (δηλαδή του επιχειρηματικού του αντικειμένου), ο καθορισμός ενός στόχου ανάπτυξης του (δηλαδή η επιλογή μιας κατεύθυνσης) και η εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας προς αυτόν το στόχο( δηλαδή η απόφαση για συγκεκριμένες ενέργειες). Οι κυριότερες λειτουργίες του Προγραμματισμού όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ.( 2003) είναι οι εξής:

- ✚ Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
- ✚ Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
- ✚ Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
- ✚ Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μοναδικός για κάθε επιχείρηση, καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης

καθώς η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Συμπερασματικά θα λέγαμε πως μερικά από τα οφέλη του προγραμματισμού σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντά Δ.(2003) είναι:

1. Η έγκαιρη πρόβλεψη προσωπικού.
2. Η αποφυγή πιθανών απολύσεων μέσω του προγραμματισμού επανατοποθετήσεων ή αναβαθμίσεων εργαζομένων εκ των έσω.
3. Η γνωστοποίηση ανεπαρκούς ή πλεονάζοντος αριθμού προσωπικού.
4. Η έγκαιρη προετοιμασία εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

### **3.5 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η προσέλκυση νέων εργαζομένων είναι το βήμα που λογικά ακολουθεί τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται για μια διαδικασία πολλών προεκτάσεων στόχος της οποίας είναι η τοποθέτηση των κατάλληλων, ποσοτικά και ποιοτικά, ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Η διαδικασία αυτή πολλές φορές είναι ιδιαίτερα δαπανηρή για την επιχείρηση ή τον οργανισμό λόγω του κόστους διαφήμισης, των μετακινήσεων του προσωπικού ή της τυχόν λανθασμένης επιλογής.

Ένας ορισμός σύμφωνα με το Χυτήρη Λ.(2001), αναφέρει ότι προσέλκυση είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν ικανό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Σύμφωνα με τους BergmannT-Taylor M.(1984) η διοίκηση έχει τρεις εναλλακτικούς τρόπους προκειμένου να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης:

- a) Με προαγωγές και μεταθέσεις υπαλλήλων της επιχείρησης και παράλληλη πρόσληψη προσωπικού για κάλυψη, μόνο, θέσεων αρχαρίων.
- b) Με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξ ολοκλήρου με προσλήψεις νέων ατόμων και



- c) Με κάλυψη των μελλοντικών αναγκών με το συνδυασμό των δυο παραπάνω τρόπων, δηλαδή, με προαγωγές και ταυτόχρονα 30 πρόσληψη προσωπικού για θέσεις εκκίνησης, με παράλληλη πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών με γνώσεις και ικανότητες για την εφαρμογή νέων ιδεών και τεχνικών.

Ο τελευταίος τρόπος θεωρείται καλύτερος, γιατί η επιχείρηση με αυτό το συνδυασμό θα πετύχει καλύτερα τους στόχους της. Όπως τονίζει η Παπαλεξανδρή Ν.(2008) κατά τη διαδικασία προσέλκυσης των εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Ο οργανισμός προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου, ενώ από την πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλει μόνο τα δυνατά του σημεία.

Αντίστοιχα παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις καλές και τις κακές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, ο οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Επιπλέον και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο ώστε να αποδεχτεί την προσφορά της θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύσει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής, όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης. Ανάλογα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό, ώστε να αυξήσει τις πιθανότητες να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, την χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και τη μελλοντική του πορεία.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων για την πρόσληψη, είτε αυτοί είναι οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού είτε οι προϊστάμενοι τμημάτων, παίζει καθοριστικό ρόλο ώστε να γίνει μια επιτυχημένη πρόσληψη για τον οργανισμό. Καταλήγουμε ,λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία, πολυδιάστατη η οποία

χρειάζεται λεπτούς χειρισμούς, όμως άκρως απαραίτητη για τον οργανισμό καθώς από αυτή θα βρεθούν τα κατάλληλα άτομα για τις αντίστοιχες θέσεις.

### 3.6 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο Χ.(2002), επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία διαλέγει η επιχείρηση από ένα κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος.. Όπως τονίζουν οι Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ.(2003) στόχος της λειτουργίας της επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου στη διαθέσιμη θέση της επιχείρησης, η παραμονή του στη θέση αυτή και η απόδοσή 31 του βάσει των προδιαγραφών της. Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορούν να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων.

Όπως αναφέρουν οι Τερζίδης Κ.-Τζωρτζάκης Κ.(2004) η επιλογή ακατάλληλου ατόμου μπορεί να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοί τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμη να οδηγήσουν άλλους, καλύτερους υπαλλήλους, να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού. Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ.-Τζωρτζάκη Α.(1992) τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψήφιου ή των υποψηφίων είναι: I) Η προκαταρκτική συνέντευξη, II)η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου( φόρμας) από τον υποψήφιο, III) η συνέντευξη εργασίας, IV) το τεστ ( δοκιμασία) για την επιλογή,V) η ιατρική εξέταση, VI) η απόφαση επιλογής.

Συνοψίζοντας σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντά Δ.(2003) οι προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιλογή περιλαμβάνουν:

- ✓ Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας, η αντικειμενική δηλαδή παρουσίαση των θετικών και αρνητικών της θέσης.

- ✓ Ανάλυση της θέσης ώστε να είναι γνωστή η φύση της θέσης και τα προβλήματά της.
- ✓ Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στη κάθε θέση που μπορεί να πραγματοποιηθεί από τη μελέτη της απόδοσης των προκατόχων.
- ✓ Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους.
- ✓ Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- ✓ Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- ✓ Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.

### **3.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού**

Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τη Παπαλεξανδρή Ν.(2008) είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια οργανωμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και τη βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στη τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων ενώ ο Zalman R.G(1991), αναφέρει σαν αντικειμενικό σκοπό της εκπαίδευσης την επιτυχημένη αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων 32 που για τις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση τεχνικών γνώσεων και νέων δεξιοτήτων, ικανότητα στη λύση προβλημάτων και στάσεων. Όταν οι εργαζόμενοι αποκτήσουν τα παραπάνω οφείλουν να την χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.

Στις μέρες μας η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης αλλά και η παγκοσμιοποίηση κάνουν όλο και περισσότερο αναγκαία την ανάπτυξη και εκπαίδευση

των εργαζομένων, έτσι ώστε η επιχείρηση να παραμένει αποτελεσματική και ανταγωνιστική. Όπως αναφέρει ο Brody M.(1986), οι περισσότερες σύγχρονες βιομηχανίες και οργανισμοί ξοδεύουν πολύ μεγάλα ποσά για την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και γενικότερα την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, ξεπερνώντας ακόμη και προϋπολογισμούς μεγάλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Με την εκπαίδευση, όπως τονίζει ο Τζωρτζάκης Κ.(1988) επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης και ταυτόχρονα επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Επομένως το κόστος του προγράμματος εκπαίδευσης όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ.(2003), δε θα πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση ως επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού.

Όσον αφορά την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων ο Χυτήρης Λ.(2001), αναφέρει ότι είναι και αυτή μία διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος ή υπάλληλος ή στέλεχος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος ή υπάλληλος ή στέλεχος, θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά κυρίως με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε είναι ότι θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη και τη διάκριση μεταξύ μάθησης και ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους Mills&Friesen (1992), η μάθηση αναφέρεται στην βελτίωση της Γνώσης ή την επίτευξη ενός υψηλότερου βαθμού σε μια υπάρχουσα δεξιότητα ενώ η ανάπτυξη είναι η κίνηση προς μία διαφορετική κατάσταση βίωσης ή λειτουργίας.

### 3.8 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση όπως αναφέρει η Ξηροτύρη- Κουφίδου.Σ (1997) αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί σύμφωνα με τον Hall(2008), ένα σύστημα το οποίο είναι εξισωμένο με τη στρατηγική και τη κουλτούρα του οργανισμού ή της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορέσει να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, να ενώσει και να συγκρατήσει όλα τα κομμάτια, ακολουθώντας βήματα, καθορίζοντας μέτρα και ενδυναμώνοντας τους συμμετέχοντες.

Ωστόσο ένα σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων θα χαρακτηριστεί αποτελεσματικό και αποδοτικό, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ.(2003), αν διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά: Να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους. Να είναι ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης (ανάλογο του μεγέθους, της φύσης των δραστηριοτήτων, της σύνθεσης των εργαζομένων της τεχνολογικής δομής (κ.α.) Να έχει κοινοποιηθεί στους εργαζόμενους και να είναι αποδεκτό από αυτούς. Να είναι αξιόπιστο και να στηρίζεται στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων. Να εστιάζει στην πηγή του προβλήματος και να εντοπίζει τις περιοχές βελτίωσης. Να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό, με την έννοια ότι η σχέση μεταξύ της διαχείρισής του (ανθρωπόωρες, χρήση αρχείων κ.α.) με τα οφέλη του θα είναι επιθυμητή. Τέλος όπως τονίζει ο Κουτουζής Μ.(1999) η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα και για τον οργανισμό αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους αφού:

- ✓ δίνει την ευκαιρία στους μάνατζερ να δείξουν ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να υποκινήσει ορισμένους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει.

- ✓ Εντοπίζει πιθανές αδυναμίες, άρα και πιθανές ανάγκες για επιμόρφωση και ανάπτυξη.
- ✓ Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους που, σύμφωνα με την αξιολόγηση, είναι αποδοτικοί.
- ✓ Είναι ένας τρόπος επικοινωνίας των εργαζομένων με τις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες του οργανισμού.
- ✓ Εντοπίζει τους εργαζόμενους που έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν.

### **3.9 Συστήματα αμοιβής εργαζομένων**

Η αμοιβή της εργασίας σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή Ν.(2008), αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και για την επιχείρηση, αφενός δαπάνη, και αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζουν συχνά και την απόδοση των εργαζομένων.

Η αμοιβή όπως αναφέρει ο Χυτήρης Λ. (2001), αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή. Την άμεση οικονομική παροχή αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Η έμμεση οικονομική παροχή αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής. Γεγονός είναι ότι πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση για τη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών αντανακλά τόσο την εταιρική στρατηγική όσο και την εταιρική της ταυτότητα (Whetten D.A&Godfrey,P,1998).

Ένα πρόγραμμα αμοιβής για να είναι ιδανικό, σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ.- Τζωρτζακή Α.(1992) πρέπει να συγκεντρώνει τα παρακάτω στοιχεία:

- a) Να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος μισθών και ημερομισθίων
- b) Να διατηρεί τη δυσaráσκεια μεταξύ των εργαζομένων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, καθώς και να μειώνει την αντικατάσταση του προσωπικού.
- c) Να είναι κατανοητό από τους εργαζόμενους και εύκολο στην εφαρμογή από την διεύθυνση.
- d) Να δίνει ένα κίνητρο για καλύτερη εργασία, να επιβραβεύει την προσπάθεια και να τιμωρεί τη τεμπελιά.
- e) Να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές και να δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εκπαίδευση του προσωπικού**

### **4.1 Ο ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού**

#### **4.1.1 Ορισμός και στόχοι**

«Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του» (R.G. Zalman 1991). Ενώ σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή (2008), η «Εκπαίδευση Ανθρωπίνου Δυναμικού» πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και τη βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων, και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Ο σκοπός της είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να ικανοποιούνται οι τρέχουσες αλλά και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε καταξιωμένο ανθρώπινο δυναμικό. Μέσα από την συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγούμαστε στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ παράλληλα βελτιώνει την ατομική του απόδοση συνεισφέροντας στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

#### **4.1.2 Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση**

Τα υφιστάμενα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε εργαζομένου μπορούν να βελτιωθούν μέσω της εκπαίδευσης. Οι τομείς οι οποίοι με την κατάλληλη εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν, είναι οι εξής:

**Γνώσεις (Knowledge):** Η βελτίωση του αποθέματος των παρατηρήσεων των γεγονότων και των πληροφοριών που αφορούν στην εκάστοτε θέση εργασίας.

**Δεξιότητες (Skills):** Η ανάπτυξη και βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων και διαπροσωπικής επικοινωνίας



**Στάσεις (Attitudes):** Η τροποποίηση της συμπεριφοράς ώστε να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Στάσεις απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους, ανοχή σε πολιτισμικές διαφορές, εμπιστοσύνη στον εαυτό μας, και προθυμία ανάληψης ρίσκου και ευθυνών αποτελούν ορισμένες περιπτώσεις στάσεων που επιδιώκεται να αναπτυχθούν με την κατάλληλη εκπαίδευση.

**Επαγγελματικές Δεξιότητες (Competencies):** Ο όρος περιλαμβάνει το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων, συμπεριφορών που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Οι δημοφιλέστερες επαγγελματικές δεξιότητες σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Competency (Armstrong, Human Resource Management Practice, 2000) είναι οι εξής:

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα / επιτεύγματα
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική Εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα θ Επίλυση προβλημάτων

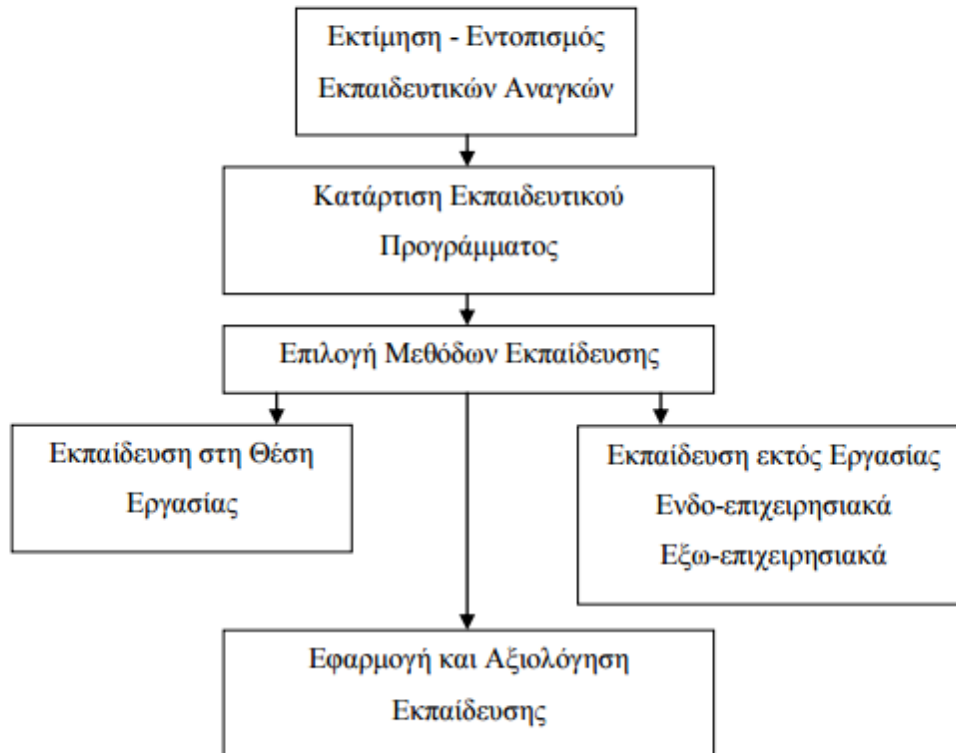
## 4.2 Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση που ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια (φάσεις), όπως αυτά απεικονίζονται στο Διάγραμμα και είναι:

- Εκτίμηση και Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών
- Κατάρτιση Εκπαιδευτικού Προγράμματος

- Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης
- Εφαρμογή και Αξιολόγηση Εκπαίδευσης

**Διάγραμμα 1: Στάδια κατά την Εκπαίδευσης των Εργαζομένων**



#### 4.2.1 Εκτίμηση και εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μπορεί να εξεταστεί σε τρία επίπεδα:

**Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης:** Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, βραχυχρόνιοι ή μακροχρόνιοι, αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο σχεδιάζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια σχετικά με εφαρμογή νέων συστημάτων, εξαγορές και συγχωνεύσεις, ανασχεδιασμός υφιστάμενων λειτουργιών, εισαγωγή νέων δραστηριοτήτων αλλά και νέες αντιλήψεις διοίκησης, απαιτούν κατάλληλη προετοιμασία και εκπαίδευση του προσωπικού.

**Ανάλυση εργασίας / καθηκόντων:** Η συγκεκριμένη ανάλυση βασίζεται κυρίως στην περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Τι συγκεκριμένα κάνει ή θα πρέπει να κάνει ο φέρων τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης εργασίας; Ποιες είναι οι αρμοδιότητές, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι υπευθυνότητες που απαιτούνται από την εκάστοτε θέση εργασίας για την αποτελεσματική απόδοση του εργαζομένου; Κρίνεται δε, ιδιαίτερα απαραίτητη στους νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους που χρειάζονται εκπαίδευση ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν.

**Ανάλυση εργαζομένων:** Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί να διαπιστώσει το κενό μεταξύ τωρινών και επιθυμητών ικανοτήτων του εργαζομένου. Πόσοι και ποιοι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν ελλείψεις - αδυναμίες και σε ποιο βαθμό; Ποιοι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται και εκδηλώνουν την επιθυμία τους για περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη; Είναι ερωτήματα που άπτονται στην ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο εργαζομένου.

#### **4.2.2 Κατάρτιση εκπαιδευτικού προγράμματος**

Μετά τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, ακολουθεί ο σχεδιασμός κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος για την μεγιστοποίηση του αναμενόμενου αποτελέσματος. Οι στόχοι και το περιεχόμενο του προγράμματος, οι εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι, η εκπαιδευτική μέθοδος αλλά και τόπος και χρόνος διεξαγωγής, είναι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

**Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων:** Η συλλογή πληροφοριών από τις εκπαιδευτικές ανάγκες που αναλύθηκαν παραπάνω, θα πρέπει να μετατραπεί σε μετρήσιμο εκπαιδευτικό στόχο και αποτέλεσμα. Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να καθορίζει τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος μετά την ολοκλήρωσή του. Για παράδειγμα: τελειώνοντας την εκπαίδευση ο εργαζόμενος θα μπορεί να ... (αναλύει έναν ισολογισμό, να χρησιμοποιεί επεξεργαστή κειμένου, διαχειρίζεται κρίσιμες καταστάσεις κ.λπ.). Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι – αποτέλεσμα, τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

**Εκπαιδευόμενοι:** Θα πρέπει να καθοριστεί ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, τα τμήματα από τα οποία αυτοί προέρχονται, οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι που κάθε φορά επιλέγονται με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τις προσωπικές τους προτιμήσεις και τον χρόνο από την τελευταία φορά που έλαβε κάποιου είδους εκπαίδευση.

**Εκπαιδευτές:** Η επιλογή κάθε φορά των κατάλληλων ατόμων για την διεξαγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί ουσιώδες παράγοντα στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Διευθυντικά στελέχη, πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, στελέχη με εμπειρία και ικανότητες παρακίνησης ή άλλα μέλη του προσωπικού με ανάλογη εμπειρία και γνώσεις μπορούν να συνεισφέρουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα με συγκεκριμένα θέματα.

**Χώρος και χρόνος:** Όσον αφορά τον τόπο εκπαίδευσης αυτός μπορεί να λάβει χώρα είτε (α) στη θέση εργασίας, είτε (β) έκτος της θέσης εργασίας, ενδο-επιχειρησιακά ή εξω-επιχειρησιακά όπως αναλυτικότερα θα δούμε παρακάτω στην επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης

**Διάρκεια εκπαίδευσης:** Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το περιεχόμενο και ο βαθμός δυσκολίας του προγράμματος, με ιδιαίτερη προσοχή να δίνεται στην δυνατότητα επιτάχυνσης της διαδικασίας μέσω παραδειγμάτων και άλλων τεχνικών βοηθημάτων.

#### 4.2.3 Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης

Όπως έγινε αναφορά και παραπάνω, υπάρχουν δύο τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης: (α) εκπαίδευση στην θέση εργασίας (on the job training), όπου ο εργαζόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας του ενώ την εκτελεί, και (β) εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training), εδώ η εκπαίδευση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες την ενδο-επιχειρησιακή και εξω-επιχειρησιακή. Στην πρώτη, η οργάνωση παρέχεται από την ίδια της επιχείρηση, ενώ στην εξω-επιχειρησιακή παρέχεται από τρίτους σε εργαζομένους της επιχείρησης. Κάθε κατηγορία οργάνωσης της εκπαίδευσης παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Δεν υπάρχει κάποια άριστη μέθοδος που χρησιμοποιείται κάτω απ' όλες της συνθήκες, με

την επιλογή κάθε φορά της κατάλληλης μεθόδου να αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο για την αποτελεσματική έκβαση του προγράμματος και των στόχων του.

#### **4.2.3.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)**

Ουσιαστικά, όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως θέσης, λαμβάνουν άτυπη εκπαίδευση στον χώρο εργασίας. Πέρα όμως από την άτυπη, υπάρχει μια ποικιλία μεθόδων διδασκαλίας που υπάρχουν στην συγκεκριμένη κατηγορία εκπαίδευσης και είναι οι εξής:

**Επίδειξη (Demonstration):** Η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχεται συνήθως σε νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους σε εισαγωγικό επίπεδο. Βήμα προς βήμα, παρουσιάζονται στον εργαζόμενο, συνήθως από κάποιον παλαιότερο συνάδελφο, τα διάφορα στάδια άσκησης της εν λόγω εργασίας.

**Προσωπική καθοδήγηση (Coaching):** Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά, συνήθως από τους άμεσα προϊστάμενους. Σκοπός της συγκεκριμένης τεχνικής είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, συμπεριφορών και γνώσεων. Άτυπα εμφανίζεται σε περιπτώσεις διοικητικής εξέλιξης και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική.

**Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring):** Η διαδικασία κατά την οποία κάποιο έμπειρο ανώτερο στέλεχος αναλαμβάνει να διδάξει, να καθοδηγήσει, να συμβουλευσει και να ενθαρρύνει ειδικά επιλεγόμενα άτομα, τα οποία είναι υπό την προστασία του. Η σχέση «προστάτη-προστατευόμενου» λαμβάνει χώρα όταν νεαρά στελέχη προορίζονται για διοικητική ανέλιξη.

**Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation):** Ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε μια οριζόντια σειρά θέσεων εργασίας με διαφορετικό αντικείμενο κάθε φορά, έτσι ώστε οι γνώσεις που θα αποκτήσει να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα εργασιών. Κατ' αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες, καθιστώντας τον ικανό να ανταπεξέλθει σε περισσότερες από μία θέσεις εργασίας.

#### 4.2.3.2 Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training)

Κοινό χαρακτηριστικό των μεθόδων εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας είναι το γεγονός ότι απευθύνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες περισσοτέρων εργαζομένων και συνήθως με μικρότερο χρόνο εκπαίδευσης απ' ό,τι στη θέση εργασίας. Υπάρχουν μέθοδοι που βρίσκονται πιο κοντά στη θεωρητική εννοιολόγηση και άλλες πιο κοντά στην εμπειρία και τον πειραματισμό. Το ποια θα επιλεγεί κάθε φορά, έχει να κάνει και με τους εκπαιδευτικούς στόχους του οργανισμού. Συνοπτικά παρουσιάζονται οι σημαντικότερες μέθοδοι εκτός θέσης εργασίας:

**Διαλέξεις:** Μέθοδος η οποία απευθύνεται σε ένα ευρύτερο ακροατήριο όπου ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια σειρά από γνώσεις, ιδέες αλλά και εξελίξεις εξηγώντας το περιεχόμενό τους. Με την μέθοδο αυτή δύναται η δυνατότητα για την παρουσίαση περισσοτέρου υλικού σε δεδομένο χρόνο σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο, με μειωμένη όμως την ενεργό συμμετοχή των εργαζόμενων.

**Σεμινάρια-(Seminars-Workshops):** Παραδοσιακή μέθοδος η οποία λαμβάνει χώρα σε αίθουσες διδασκαλίας και βασίζεται στη διάλεξη. Τα σεμινάρια παρουσιάζουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετοχών. Η διάρκεια κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως και μήνες και στόχος είναι η μετάδοση γνώσεων, η ανάπτυξη ικανοτήτων και η διαμόρφωση στάσεων.

**Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies):** Σε μικρές ομάδες εκπαιδευόμενων συνήθως σε στελέχη, παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα-γεγονός το οποίο πρέπει να αναλυθεί από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να παρουσιάσουν πιθανές λύσεις αυτού. Η μελέτη περιπτώσεων συνεισφέρει στην ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών μέσα από τις ομάδες των εκπαιδευομένων.

**Υπόδοση ρόλων (Role Playing):** Οι συμμετέχοντες καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους πάνω σε κάποιο υποθετικό περιστατικό όπως μια συναλλαγή μεταξύ δύο ή και περισσοτέρων ανθρώπων. Η υπόδοση ρόλων χρησιμοποιείται για να παρέχει στους εκπαιδευόμενους εμπειρία σε διαδικασίες που απαιτούν διάδραση

μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν έτσι να λάβουν σχόλια παρατηρήσεις και επισημάνσεις από τον εκπαιδευτή τους μέσα στον ασφαλή χώρο της αίθουσας διδασκαλίας.

**Ηλεκτρονική μάθηση (E-learning):** Συνυφασμένη με την εκπαίδευση από απόσταση, η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη για την παροχή πληροφοριών, νέες διαδικασίες και προϊόντα, δεξιότητες και εισηγήσεις σε εξειδικευμένα θέματα. Με την τηλεδιάσκεψη παρέχεται η δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να παρακολουθήσουν κάποιο μάθημα σε χώρους διαφορετικούς, τόσο μεταξύ τους, όσο και του χώρου που αυτό λαμβάνει χώρα

### 4.3 Βασικές αρχές μάθησης

Η πιο κατάλληλη εκπαιδευτική μέθοδος να επιλέγεται κάθε φορά δεν θα είναι αποτελεσματική αν δεν τηρηθούν ορισμένες αρχές μάθησης:

- Οργάνωση τρόπου παροχής των πληροφοριών και γνώσεων
- Γνωστοποίηση εκπαιδευτικών στόχων. Όταν ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει εξ' αρχής τον λόγο που γίνεται το συγκεκριμένο πρόγραμμα, που θα τον ωφελήσει και τι θα μάθει, είναι λογικό να κάνει το πρόγραμμα ενδιαφέρον.
- Η Παρατήρηση διευκολύνει τη μάθηση. Εισηγητές και εκπαιδευτές προτείνεται να δείχνουν τι είναι και πώς αυτό γίνεται με την βοήθεια εποπτικών μέσων ή εκτελώντας οι ίδιοι.
- Ενεργό συμμετοχή κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης.
- Η Επανάληψη η οποία βοηθά στην εμπέδωση και συγκράτηση στη μνήμη ορισμένων βασικών εννοιών.
- Η Πρακτική εξάσκηση αποτελεί μία από της σημαντικότερες αρχές μάθησης και το επιβεβαιώνει και ο Κομφούκιος (451 π.Χ.) «ακούω και ξεχνώ, βλέπω και θυμάμαι, εκτελώ και μαθαίνω».
- Ανατροφοδότηση πληροφοριών (feedback) η οποία συμβάλει στην πρόοδο του εκπαιδευόμενου.
- Διατήρηση των γνώσεων με την επιστροφή στην θέση εργασίας

#### 4.4 Αξιολόγηση εκπαίδευσης

Η εκπαιδευτική διαδικασία ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση του προγράμματος. Άξιζαν τα χρήματα που δαπανήθηκαν για την εκπαίδευση; Αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευμένων; Ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και κατ' επέκταση ο οργανισμός; Επετεύχθησαν οι στόχοι της εκπαίδευσης; Είναι ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν μέσα από την αξιολόγηση για να γνωρίζουν οι ιθύνοντες εάν θα πρέπει να συνεχισθεί η εκπαίδευση καθώς και τι θα πρέπει να αλλάξουν-διορθώσουν για να τη βελτιώσουν και να είναι πιο αποτελεσματική στο μέλλον. Όπως προτείνει ο D. Kirkpatrick (1967) η μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης με βάση τους στόχους της, μπορεί να γίνει σε τέσσερα επίπεδα:

**Αντίδραση:** Αξιολογεί την αντίδραση των συμμετεχόντων, κατά πόσο δηλαδή χρήσιμη, ενδιαφέρουσα ή ευχάριστη ήταν η εκπαίδευση. Κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευόμενοι από το περιεχόμενο, την διάρκεια, τους εκπαιδευτές αλλά και τους χώρους εκπαίδευσης. Τι θα ήθελαν να αλλάξουν να συμπληρώσουν ή να αφαιρέσουν.

**Μάθηση:** Μετράει τι έχουν μάθει οι εκπαιδευόμενοι, ποιες δεξιότητες, συμπεριφορές αλλά και γνώσεις απέκτησαν κατά την διάρκεια του προγράμματος.

**Συμπεριφορά:** Αξιολογείται εάν οι γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά την διάρκεια του προγράμματος μπορούν να μεταφερθούν και στο χώρο εργασίας. Μετράει το βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι αλλάζουν συμπεριφορά και εφαρμόζουν στην πράξη όλα όσα έμαθαν.

**Αποτελέσματα:** Όπως είδαμε και παραπάνω, απώτερος σκοπός της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Στο τελευταίο επίπεδο αξιολόγησης γίνεται καταμέτρηση κατά πόσο ο οργανισμός έχει ωφεληθεί από το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, κατά όσο δηλαδή η εκπαίδευση συνείσφερε στα τελικά αποτελέσματα.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού**

### **5.1 Ορισμός**

Αξιολόγηση είναι μια διαδικασία αποτίμησης, αναγνώρισης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζομένου (Polychroniou P,2008). Όπου απόδοση είναι τα αποτελέσματα που σαν σύνολο παράγονται σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα κατά την διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (Ζαλβανός, 1999). Κατά τον Φαναριώτη ,1997 αξιολόγηση είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των εργαζομένων της επιχείρησης μετά από μεταξύ τους σύγκριση ή σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα. Η αξιολόγηση κατά τους Mathis & Jackson, 2000 εμπλέκει και την γνωστοποίηση καθώς ορίζεται ότι είναι η διαδικασία που και αποτιμά την εκτέλεση της εργασίας του εργαζομένου σύμφωνα με σταθερά μέτρα και γνωστοποιεί τα αποτελέσματα αυτά στον εργαζόμενο.

Η αξιολόγηση δεν έχει στόχο μόνο να εκτιμήσει την συμβολή του εργαζομένου αλλά επίσης και να επηρεάσει την εκτέλεση της εργασίας του καθιστώντας την αποτελεσματικότερη (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Αποτελεί έτσι ένα εργαλείο παροχής κινήτρων και ένα σύστημα αναφοράς για την εξέλιξη και την προαγωγή των εργαζομένων και οδηγεί σε αποφάσεις για αυξήσεις μισθών και παροχή κινήτρων(Φουντουλάκης,2002).

Με την αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει εκτίμηση αν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για την θέση εργασίας του, να διαγνωστούν τομείς στους οποίους παρουσιάζει ιδιαίτερες ικανότητες καθώς και τομείς στους οποίους η απόδοση του είναι χαμηλότερη του προτύπου απόδοσης. Μπορεί επίσης να επισημανθούν εκπαιδευτικές ανάγκες, συγκεκριμένες δυσκολίες του εργαζόμενου στην θέση εργασίας του αλλά και εγγενείς δυσκολίες της θέσης εργασίας. Τέλος δίνει σφαιρική εικόνα στα στελέχη της επιχείρησης για την πραγματική απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της (Τερζίδης & Τζωρζάκης, 2004).

## **5.2 Διαχειριστές /Υπεύθυνοι της αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού**

Είναι η λιγότερο δημοφιλής διαδικασία στην Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Bratton & Gold, 3003) και εξυπηρετείται γραφειοκρατικά από το Τμήμα ή τη Διεύθυνση Ανθρώπινων πόρων. Οι αξιολογητές ποικίλουν ανάλογα με τις επιλογές της κάθε επιχείρησης, αξιολόγηση του εργαζομένου μπορεί να γίνει: Από τον άμεσο προϊστάμενο του , από τους υφισταμένους του, από τους ομοιόβαθμους, από τους πελάτες, από επιτροπές, από ειδικούς συμβούλους, από κέντρα αξιολόγησης. Η κατεύθυνση της αξιολόγησης μπορεί να είναι: Από κάτω προς τα πάνω, από πάνω προς τα κάτω, κυκλική (από προϊσταμένους και υφισταμένους και πελάτες). (Βαξεβανίδου&Ρεκλίτης, 2008).

Οι διαδικασίες αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις μεταξύ Διευθυντών και υπαλλήλων (Smither, 1988) και τα στελέχη που αξιολογούν να κατέχονται από αισθήματα ενοχής καθώς θεωρούν ότι η αξιολόγηση είναι πράξη επιθετική εναντίον των υπαλλήλων(Levinson,1968). Η διαδικασία της αξιολόγησης ενδεχομένως δημιουργεί αρνητικότητα στους εργαζόμενους (πικρία, έλλειψη ενδιαφέροντος, αποθάρρυνση, αίσθημα κατωτερότητας) μετά την πληροφόρηση του αποτελέσματός της (Deming, 1988). Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό α) οι αξιολογητές να θεωρούνται δίκαιοι και σωστοί και β) ότι η πρόθεσή της αξιολόγησης είναι δημιουργική και έχει σκοπό να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες στην ροή της εργασίας και στην απόδοση των εργαζομένων (Fedor et al, 1989)

## **5.3 Διαδικασία της αξιολόγησης**

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τόσο τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης και των προτύπων απόδοσης όσο και την σύγκριση της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου με τα πρότυπα απόδοσης (Χυτήρης, 2001). Τα κριτήρια απόδοσης δομούνται από τα επιμέρους στοιχεία που είναι απαραίτητα για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας και προκύπτουν μετά από την ανάλυση της εργασίας. Τα πρότυπα απόδοσης είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης στα κριτήρια απόδοσης / επιμέρους στοιχεία. Με βάση τα πρότυπα απόδοσης, που καθορίζονται εκ των

προτέρων και ορίζουν την αιτούμενη από την επιχείρηση ποσότητα και ποιότητα έργου στον καθορισμένο χρόνο για την εκτελούμενη εργασία, κρίνεται η απόδοση ενός εργαζομένου ως ικανοποιητική ή μη.

Η διαδικασία αξιολόγησης κατά τον Hansen, (2002) αποτελείται από τέσσερα συνδυαστικά βήματα:

-Ορισμός ενός πλαισίου σχετικού με την ολοκλήρωση της εργασίας που είναι κατανοητό από αξιολογητή και αξιολογούμενο.

-Συνεχής εκτίμηση της απόδοσης και προόδου σε σχέση με τις προσδοκίες.

-Επίσημη τεκμηρίωση της απόδοσης με την συμπλήρωση ειδικής φόρμας αξιολόγησης.

-Επίσημη συζήτηση για την απόδοση και κατάληξη στην δημιουργία ενός αναπτυξιακού σχεδίου.

Για να επιτελεστεί η διαδικασία αξιολόγησης χρησιμοποιείται κάποια μέθοδος αξιολόγησης.

#### **5.4 Μέθοδοι αξιολόγησης**

Οι μέθοδοι αξιολόγησης αναλύονται στις παρακάτω κατηγορίες (Βαξεβανίδου&Ρεκλίτης, 2008).

Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή προτύπων απόδοσης, Επικεντρώνονται στην σύγκριση με τα πρότυπα απόδοσης και είναι:

*Μέτρηση αποτελεσμάτων βάσει προτύπων* (μετρά αποδοτικότητα, εξετάζονται ποσοτικά τα αποτελέσματα που είχε ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου) *Επίτευξη αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης* (μετρά επίτευξη στόχων, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν στόχους της θέσης εργασίας τους και το χρονικό όριο για την επίτευξή τους.

Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων. Οι εργαζόμενοι κρίνονται βάσει των χαρακτηριστικών τους. Τα κριτήρια είναι ποιοτικά και μετρούν την αφοσίωση του εργαζομένου στο έργο και είναι :

- Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης, (ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση με τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργαζομένου), Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (ο προϊστάμενος καταγράφει μη ημερολογιακή σειρά περιστατικά και αναφέρει τα θετικά και αρνητικά σημεία του εργαζομένου κατά την εκτέλεση του έργου), Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας (ο αξιολογητής βαθμολογεί τον εργαζόμενο ξεχωριστά για κάθε γνωστό από πριν στον αξιολογούμενο κριτήριο αξιολόγησης), Μέθοδος καταλόγου ελέγχου (ο αξιολογητής χρησιμοποιώντας κατάλογο κριτηρίων απαντά με ναι ή όχι ανάλογα με το αν ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται ή όχι σε αυτά),
- Μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (σαν την παραπάνω μέθοδο αλλά κάθε κριτήριο έχει το δικό του συντελεστή βαρύτητας), Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (ο αξιολογητής επιλέγει μια από τις δύο προτάσεις, που δίνονται ως ζεύγος και αφορούν κάθε κριτήριο ξεχωριστά, ανάλογα με το αν ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται ή όχι στην περιγραφή),

Μέθοδοι σύγκρισης εργαζομένων, Πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ εργαζομένων, με κριτήριο διάφορα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, και κατάταξη σύμφωνα με την αξιολόγηση και είναι:

- Μέθοδος απλής κατάταξης (Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε πίνακα με απλή αριθμητική σειρά -1.,2,...). Μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης (Είναι σαν την προηγούμενη μέθοδο αλλά ο πίνακας είναι ήδη αριθμημένος κατά αύξουσα σειρά και δίπλα από κάθε αριθμό τοποθετείται το όνομα ενός εργαζομένου που ο αξιολογητής κατατάσσει καλύτερα από κάποιο άλλο), Μέθοδος κατανομής βαθμών (Η κατάταξη γίνεται σε πίνακα με βάση κλίμακα 100 μονάδων με τον καλύτερο σύμφωνα με τον αξιολογητή να λαμβάνει το 100 ),Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (εφαρμόζεται για ομοιόβαθμους εργαζόμενους στο ίδιο τμήμα και σε ανάλογες εργασίες και ο καλύτερος ανάμεσα στους δύο λαμβάνει ένα +), Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες απόδοσης – εξαιρετική, ικανοποιητική, ...)

Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς. Πραγματοποιείται με κριτήριο την συμπεριφορά ( ικανότητα επικοινωνίας με πελάτες, συνεργασία με ομάδες κλπ) των εργαζομένων. και είναι:

- *Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης* (οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση τις συμπεριφορές που θεωρούνται σημαντικές για την εκτέλεση του έργου).
- *Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς* (αξιολογείται η συμπεριφορά που αναμένεται από τον αξιολογητή να επιδείξει ο εργαζόμενος),
- *Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς* (ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την συχνότητα που παρουσιάζει μια συμπεριφορά που αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης)

## 5.5 Σφάλματα Αξιολόγησης

Διάφοροι τύποι λαθών κατά την αξιολόγηση σύμφωνα με τους Mathis & Jackson, (2000) είναι:

- *Λάθος διαφοροποίηση κριτηρίων* (Όταν χρησιμοποιούνται διαφορετικά κριτήρια για εργαζόμενους που κάνουν το ίδιο έργο ή τα κριτήρια είναι διαφορούμενα και υποκειμενικά).
- *Regency Effect* (Όταν κατά την αξιολόγηση δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην απόδοση του εργαζομένου στις πρόσφατες ενέργειες και όχι στο σύνολο των ενεργειών του έργου)
- *Λάθος επιείκειας ή αυστηρότητας* (Όταν το μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων κρίνονται ή θετικά ή αρνητικά με αποτέλεσμα μεγάλη συγκέντρωσή τους σε ορισμένη περιοχή της κλίμακας)
- *Λάθος Κεντρικής Τάσης* (Το μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων τοποθετείται στον μέσο όρο της κλίμακας)
- *Λάθος μεροληψίας Αξιολογητή* (Όταν ο αξιολογητής είναι προκατειλημμένος με κάποιον ή κάποιους εργαζόμενους και η αξιολόγησή του γίνεται με βάση την προκατάληψη του).
- *Halo Effect* (Όταν εξαιτίας ενός χαρακτηριστικού του ένας εργαζόμενος κρίνεται χαμηλά ή υψηλά σε όλα τα κριτήρια αξιολόγησης)
- *Λάθος Σύγκρισης* (Το πρόβλημα αυτό παρουσιάζεται όταν συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους και όχι με τα πρότυπα απόδοσης, αναγκάζοντας τον αξιολογητή να κατατάξει σε αυστηρή κλίμακα και να χαρακτηρίσει κάποιον

εργαζόμενο κατώτερο κάποιου άλλου με τον οποίο είναι στην ουσία εφάμιλλος).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ**

### **6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Πλούσια μπορεί να χαρακτηριστεί η Βιβλιογραφία πάνω σε θέματα ‘Συστημάτων Αμοιβών & Παροχών’, με αρκετές αναφορές και στον Τραπεζικό κλάδο. Προκειμένου να οριοθετηθεί και παρουσιαστεί η θεωρητική πλευρά αυτών των συστημάτων και πιο συγκεκριμένα οι στόχοι και η χρησιμότητά τους, ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται με την παρακίνηση, την υπευθυνότητα, την δέσμευση, την προσέλκυση και την διατήρηση των εργαζομένων και των στελεχών, την αύξηση της παραγωγικότητας, την εξοικονόμηση κόστους, την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και τέλος την διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας, παραθέτονται διάφορες ερμηνείες – προσεγγίσεις, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν ώστε να αποσαφηνιστεί και να σκιαγραφηθεί με τον καλύτερο τρόπο ο όρος «Αμοιβή».

### **6.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ‘ΑΜΟΙΒΗ’**

Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999) με τον όρο αμοιβές περιγράφονται τα άμεσα και έμμεσα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος ως αντάλλαγμα για την συνεισφορά του, τις ικανότητές του και γενικά, για την αξία της συμμετοχής του στην επιχείρηση. Παρέχοντας μια επιχείρηση αμοιβές οι οποίες χαρακτηρίζονται από τους υπαλλήλους ως δίκαιες και επιθυμητές, πετυχαίνει να διατηρήσει τον ζήλο και την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα, να συμβάλει στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, ενώ παράλληλα μέσω των αμοιβών ως φορέα για την μετάδοση μηνυμάτων, να κάνει γνωστές τις

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2002) ορίζουν ότι, η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τον εργαζόμενο την κύρια πηγή εισοδήματός του και για την επιχείρηση, αφενός δαπάνη και αφετέρου, καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, αφού ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. Η Ξηροτύρη (2001) χαρακτηρίζει την αμοιβή ως ένα ισχυρό στοιχείο υποκίνησης για το άτομο. Οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και μέσω αυτής προσπαθούν να βρουν τρόπους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Για

αυτό το λόγο, προκειμένου να διοικήσει κάποιος τους ανθρώπους, θεωρείται στρατηγικής σημασίας το γεγονός να γνωρίζει τι επιδιώκουν από την εργασία τους.

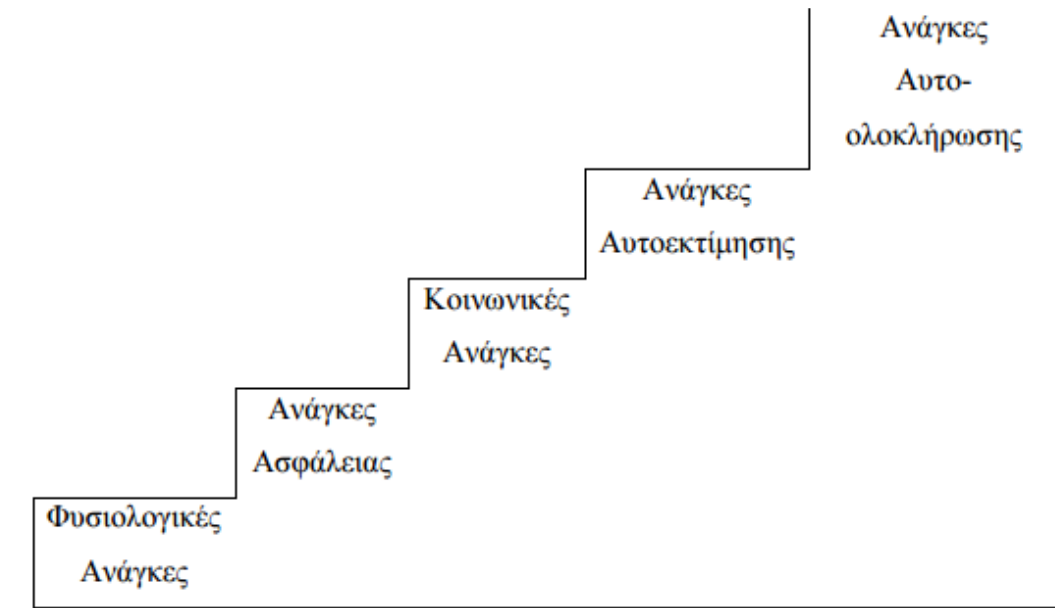
Η διαδικασία της συμπεριφοράς ορίζεται ως :

### **ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ = ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

Οι μεταβλητές αυτής της εξίσωσης όμως, δεν είναι πάντοτε σταθερές, αλλά μεταβάλλονται και εδώ οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ο μισθός και τα διάφορα επίπεδα αυτού, δεν προκαλούν πάντα την ίδια «υποκίνηση». Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανθρώπινες ανάγκες, επιθυμίες και επιδιώξεις, δεν είναι πάντοτε οι ίδιες και δεν μπορούν να οριοθετηθούν. Στον χώρο της εργασίας, το πιο στρατηγικό σημείο υποκίνησης της συμπεριφοράς, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια, ενταγμένες κάτω από τον τίτλο «Οικονομικές ανάγκες. Σε αυτό το στάδιο, ο εργαζόμενος μέχρι να ικανοποιήσει τις οικονομικές του ανάγκες, μέσω ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού, δεν πρόκειται να αντιδράσει σε κίνητρα που έχουν ως σκοπό την ικανοποίηση κοινωνικών, ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών για αυτο-ολοκλήρωση (Kabanoff 1991). Όταν αισθανθεί ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τις προσφερόμενες από αυτόν υπηρεσίες, οι περαιτέρω προσπάθειες υποκίνησης αυτού σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, μόνο με την χρηματική αμοιβή, δεν θα έχουν αποτέλεσμα (Μπουραντάς 1992). Για την καλύτερη κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών, στο 1ο παράρτημα γίνεται εκτενής αναφορά στις κατηγορίες και στον τρόπο με τον οποίο επιδρούν στην εν γένει συμπεριφορά των εργαζομένων.



Διάγραμμα 2: Ιεραρχία αναγκών



Πηγή : Μπουραντάς Δ., (1992), Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Team, Αθήνα, σελ. 157 – 158.

Μία ακόμα διάσταση και ερμηνεία της αμοιβής σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), είναι ότι αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών-κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό & ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν («Πακέτο Αμοιβών»), θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, ως αντάλλαγμα της απασχόλησής του και συμβολής του στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Στο 2ο παράρτημα γίνεται εκτενής αναφορά στην αξία που προσδίδουν οι εργαζόμενοι στον μισθό και στις λοιπές οικονομικές παροχές που λαμβάνουν. Οι Mathis & Jackson (1994) αναφέρουν ότι με δεδομένα την αύξηση του εργασιακού κόστους (πχ. από νομοθετικές ρυθμίσεις ή τις απαιτήσεις των εργαζομένων), τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας (αμοιβές ανταγωνιστών, προσφορά και ζήτηση εργαζομένων) και την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

Η εποχή της αυστηρής σύνδεσης μεταξύ του ιεραρχικού επιπέδου εργασίας και του μισθού, όπου οι αυξήσεις καθορίζονταν από τα κεντρικά γραφεία της κάθε επιχείρησης, φαίνεται να έχει περάσει. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και οι πιέσεις για μείωση του κόστους έχουν επικεντρώσει την προσοχή στην σχέση ανάμεσα στο μισθό και την απόδοση, ενώ αρκετές ομάδες εργαζομένων (στελέχη), αναζητούν πιο εξατομικευμένες αμοιβές (καθορισμός μισθών ανεξάρτητα από εθνικές ή κλαδικές διαπραγματεύσεις) (Χαλικιάς 2001).

Με βάση λοιπόν όλες τις παραπάνω θεωρίες και προσεγγίσεις, η υποκίνηση των εργαζομένων, αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Έργο της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζομένους της, ώστε να θελήσουν να προσφέρουν με όλες τις δυνάμεις τους για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου.

**Πίνακας 1: Θετικά και Αρνητικά κίνητρα**

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές.</li> <li>✚ Προαγωγές στην Ιεραρχία της επιχείρησης.</li> <li>✚ Σταθερότητα στους όρους εργασίας.</li> <li>✚ Σωστή συμπεριφορά.</li> <li>✚ Ασφαλείς συνθήκες εργασίας.</li> <li>✚ Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός.</li> <li>✚ Κατάλληλες συνθήκες εργασίας (θέρμανση, εξαερισμός κλπ).</li> <li>✚ Επαρκή διαλείμματα εργασίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Ανεπαρκής αμοιβή, καμία άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος την δουλειά του.</li> <li>✚ Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά.</li> <li>✚ Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται.</li> <li>✚ Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας.</li> <li>✚ Ανεπαρκής εξοπλισμός.</li> <li>✚ Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας.</li> </ul>
Ανάγκες κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους.</li> <li>✚ Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους.</li> <li>✚ Αγνόηση της προσφοράς του εργαζομένου.</li> </ul>
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων.</li> <li>✚ Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα.</li> <li>✚ Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας.</li> <li>✚ Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου.</li> </ul>

**Πηγή :** Ξηροτύρη Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων : Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον, 3η Έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σελ. 203.

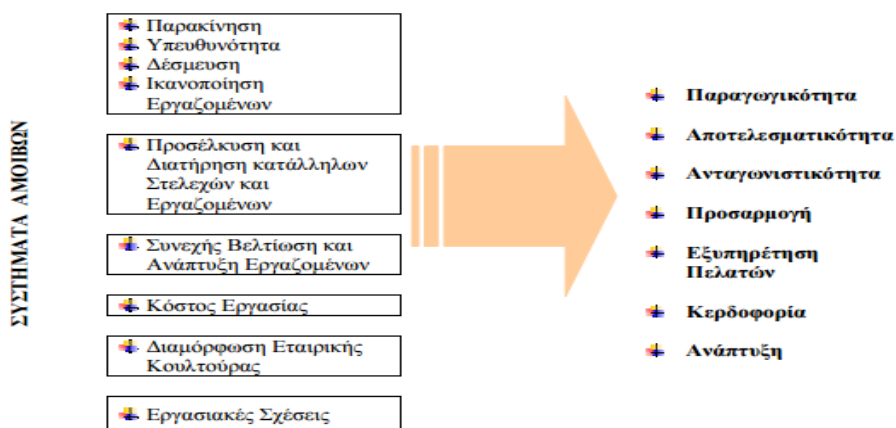
Προκειμένου μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα (θετικά) κίνητρα.

### 6.3 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Όπως προαναφέρθηκε, η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Το επίπεδο της αμοιβής θα πρέπει να είναι δίκαιο, προκειμένου να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοποριστικών του αναγκών και παράλληλα να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά την βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Στην συνέχεια αναφέρονται αναλυτικότερα οι βασικότεροι στόχοι και η χρησιμότητα των συστημάτων αμοιβών (Armstrong 1996) : Προκειμένου μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα (θετικά) κίνητρα (Πίνακας 2.1).

**Διάγραμμα 3:**



**Πηγή :** Παπαλεξανδρή Ν. & Δ. Μπουραντάς, (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 383.

### **6.3.3 Εξοικονόμηση Κόστους Εργασίας**

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της πληρωμής βάσει της απόδοσης, είναι ότι συνδέει το κόστος των αμοιβών με τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργοδότες εξασφαλίζουν ότι μεγάλο μέρος του κόστους της επιχείρησης (κόστος αμοιβών), συνδέεται με τα αποτελέσματα αυτής, ώστε για παράδειγμα, όταν τα αποτελέσματα είναι «φτωχά» και η επιχείρηση δεν έχει την ικανότητα να πληρώσει, το κόστος των αμοιβών είναι χαμηλότερο.

### **6.3.4 Υλοποίηση Στρατηγικών Στόχων της Επιχείρησης**

Έχοντας μια επιχείρηση καθορίζει τους στόχους, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις αξίες της, επιβάλλεται να μεταδώσει αυτά τα στοιχεία στους εργαζομένους της. Ένας από τους βασικότερους μηχανισμούς υπόδειξης των στόχων στους εργαζομένους, είναι το σύστημα αμοιβών. Η παροχή αυξήσεων σε μη αποτελεσματικούς υπαλλήλους ή η παροχή υψηλών bonus σε στελέχη σε περιόδους χαμηλών κερδών, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό παίρνει μηδενικές αυξήσεις, είναι παραδείγματα και ενέργειες κακής ευθυγράμμισης, καλοπροαίρετες αρκετές φορές από τα στελέχη, οι οποίες όμως δεν είναι συνεπείς με την αναγκαία ευθυγράμμιση μεταξύ αμοιβών και αντικειμενικών στόχων του οργανισμού.

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός οργανισμού, βασικό ρόλο έχει ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιεί η επιχείρηση το σύστημα αμοιβών για να ενημερώσει τους εργαζομένους σχετικά με το τι ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν και το ρόλο τους στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Όλα τα συστήματα αμοιβών είναι συνυφασμένα και αποτελούν βασικό στοιχείο του οικοδομήματος του οργανισμού, ενώ η εναρμόνισή τους με τους στόχους της επιχείρησης είναι επιτακτική ανάγκη.

### **6.3.5 Διαμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας**

Οι αμοιβές, μπορούν και επηρεάζουν την διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογούνται και να αμείβονται ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο ασπάζονται και υποστηρίζουν κάποιες αξίες. Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα της επιχείρησης, τόσο περισσότερο θα ενθαρρύνεται η

υιοθέτηση κάποιων επιθυμητών συμπεριφορών μέσω του συστήματος αμοιβών. Για παράδειγμα, εάν μια επιχείρηση έχει κουλτούρα ποιότητας, θα αμείβει προτάσεις που αποσκοπούν στην βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

## **6.4 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Σύμφωνα με το διάγραμμα που ακολουθεί, η αμοιβή ή ‘‘Το Πακέτο Αμοιβών’’ που προσφέρει μια επιχείρηση αποτελείται από (Montana & Charnov 2001):

A) Την Άμεση Οικονομική Παροχή, που την αποτελούν :

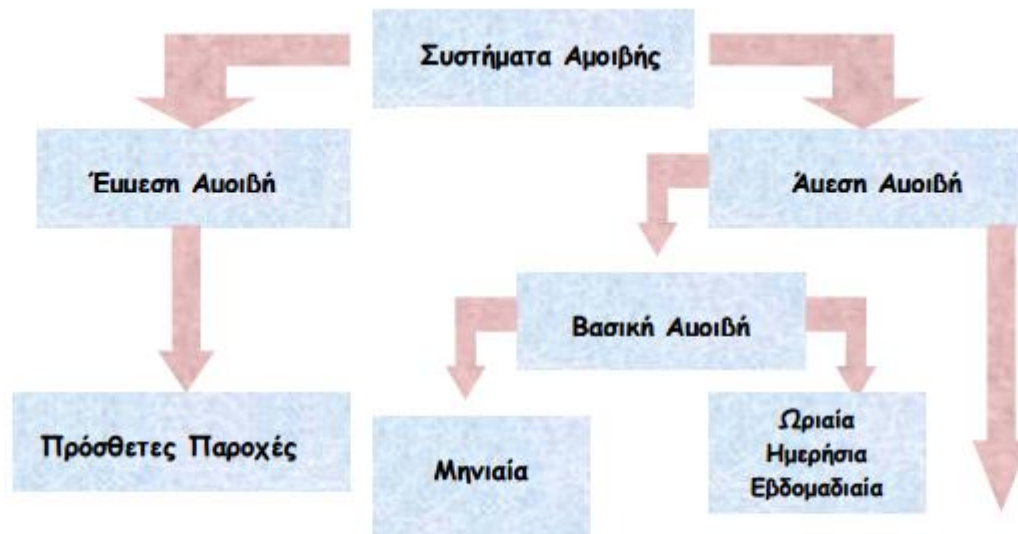
1. Μισθός – Η χρηματική αποζημίωση για μια χρονική περίοδο εργασίας.
2. Ωρομίσθια - Η χρηματική αποζημίωση για τις βασικές ώρες εργασίας ανά εβδομάδα.

3. Κίνητρο ή Αμοιβή με το Κομμάτι – συνήθως προβλέπεται ένα βασικό ωρομίσθιο και επιπλέον ένα κίνητρο ή αμοιβή ανάλογα με τον αριθμό των παραγόμενων κομματιών.

4. Επίδομα (bonus) – η ανταμοιβή που δίνεται μόνο μια φορά και βασίζεται στην ατομική απόδοση του εργαζομένου ή στην συνολική απόδοση του οργανισμού κατά την διάρκεια μιας ορισμένης περιόδου.

5. B) Την Έμμεση Οικονομική / Χρηματική ή μη παροχή. Στο παρελθόν οι παροχές αυτές δεν θεωρούνταν σημαντικές. Σήμερα όμως με την μορφή της ασφάλισης της υγείας και λόγω των κακών υπηρεσιών των κρατικών (υποχρεωτικών) ασφαλίσεων αλλά και του αυξημένου κόστους των ιδιωτικών ασφαλίσεων, αποτελούν σημαντικό παράγοντα προσέλκυσης και παραμονής ικανών υπαλλήλων.

Διάγραμμα 4: Στοιχεία ενός Συστήματος Αμοιβής



Προγράμματα Προστασίας	Αμοιβή για μη (παραχθείσα) Εργασία	Πρόσθετες παροχές/ Υπηρεσίες	Κίνητρα - Βραβεία
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Ιατρική &amp; Νοσοκομειακή περίθαλψη</li> <li>✚ Ατομική/ Ομαδική Ασφάλεια Ζωής</li> <li>✚ Επιδόματα</li> <li>✚ Σύνταξη</li> <li>✚ Κοινωνική Ασφάλιση</li> <li>✚ Προληπτικές ιατρικές εξετάσεις</li> <li>✚ Προγράμματα υγείας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Αργίες</li> <li>✚ Επιδόματα εορτών</li> <li>✚ Διακοπές</li> <li>✚ Ετήσια άδεια</li> <li>✚ Αναρρωτική άδεια</li> <li>✚ Εκπαιδευτική άδεια</li> <li>✚ Μειωμένο ή ευέλικτο ωράριο εργασίας</li> <li>✚ Άλλες περιπτώσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Σίτιση, αναψυχή</li> <li>✚ Εκπαίδευση</li> <li>✚ Οικονομικές, Νομικές συμβουλές</li> <li>✚ Παιδικοί σταθμοί</li> <li>✚ Κινητό τηλέφωνο</li> <li>✚ Μέσο μεταφοράς</li> <li>✚ Προμηθευτικοί συνεταιρισμοί</li> <li>✚ Άλλες περιπτώσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Βραβεία</li> <li>✚ Προμήθειες</li> <li>✚ Αμοιβή με το κομμάτι</li> <li>✚ Συμμετοχή στα κέρδη</li> <li>✚ Συμμετοχή στο κεφάλαιο (παροχή μετοχών)</li> <li>✚ Bonus</li> <li>✚ Άλλες περιπτώσεις</li> </ul>

Πηγή : Fisher C.D., (1996), Human Resource Management, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, σελ. 506

## 6.5 ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η κάθε επιχείρηση κρίνει και αποφασίζει το σύστημα αμοιβών το οποίο θα ακολουθήσει ανάλογα με το τι την εξυπηρετεί και της ταιριάζει καλύτερα. Συγκεκριμένα, για τις Άμεσες Σταθερές Αμοιβές, οι οποίες αποτελούν το βασικό μέρος των αμοιβών, έχουν αναπτυχθεί τρία βασικά είδη συστημάτων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο συνδυασμός αυτών δεν μπορεί να μας δώσει νέα συστήματα. Το πρώτο σύστημα σταθερών αμοιβών, στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Πρόκειται για ένα παραδοσιακό σύστημα, το οποίο εφαρμόζεται στους περισσότερους οργανισμούς και επιχειρήσεις του Δημοσίου στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με αυτό, οι αμοιβές των εργαζομένων προσδιορίζονται από το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Στο σύστημα αυτό, ο κάθε εργαζόμενος ξεκινά με ένα αρχικό μισθό ο οποίος έχει καθοριστεί από το επίπεδο εκπαίδευσής του και εξελίσσεται, αλλάζοντας μισθολογικό κλιμάκιο με βάση την προϋπηρεσία του.

- Πλεονεκτήματα : Η αντικειμενικότητά του και η προβλεψιμότητά του ως προς την εξέλιξη των αμοιβών του εργαζομένου.
- Μειονεκτήματα : Δεν συνδέει την αμοιβή και την εξέλιξη αυτής, αφενός με τα επίπεδα απόδοσης του εργαζομένου και αφετέρου με την σπουδαιότητα, την δυσκολία και άλλα χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελεί.

Το δεύτερο σύστημα σταθερών αμοιβών, στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος. Το σύστημα αυτό είναι το πλέον διαδεδομένο σήμερα. Η βασική λογική του είναι ότι ο υπολογισμός της αμοιβής και η εξέλιξη αυτής, προσδιορίζεται από την σπουδαιότητα / αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος για την επιχείρηση.

Το τρίτο σύστημα, στηρίζεται στις ικανότητες (competencies) του εργαζομένου. Το συγκεκριμένο σύστημα έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και η βασική λογική του είναι ότι οι σταθερές αμοιβές του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζονται από τις γνώσεις και τις ικανότητες που χρησιμοποιεί, προκειμένου να αντεπεξέλθει αποτελεσματικότερα στην εργασία του. Το σύστημα αυτό αναπτύχθηκε κατόπιν των

νέων απαιτήσεις των επιχειρήσεων για ευέλικτη εργασία, για πεπλατυσμένες δομές που δεν δημιουργούν αρκετές ευκαιρίες για ιεραρχική εξέλιξη (και κατά συνέπεια αμοιβή) και συνεχή μάθηση, λόγω της ταχύτερης απαξίωσης της γνώσης και η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας για αυτές.

## **6.6 ΕΙΔΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΒΑΣΕΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Performance Related Pay)**

Η αμοιβή βάσει της απόδοσης, είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος παίρνει χρηματική ανταμοιβή, η οποία όμως συνδέεται άμεσα από την ατομική του απόδοση, την απόδοση της ομάδας του, ή την αποδοτικότητα όλης της επιχείρησης (Armstrong & Marlis 1995). Ο βασικός σκοπός αυτής της σύνδεσης είναι η υποκίνηση του εργαζομένου και η προσπάθεια επίτευξης αφοσίωσης προς την επιχείρηση. Τα δημοφιλέστερα προγράμματα είναι (Schuler & Jackson 1996) :

### **6.6.1 Ατομικά Κίνητρα Σύνδεσης Αμοιβής με Παραγωγικότητα**

Όταν η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα έχουν σοβαρές πιθανότητες να πετύχουν τους στόχους και τους σκοπούς τους, αφού συνδέουν με ευθύ και δίκαιο τρόπο την απόδοση με τις απολαβές. Ο σχεδιασμός και η χρήση τέτοιων προγραμμάτων έχει αυξηθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια. Προγράμματα αυτής της κατηγορίας είναι:

- Τα Bonus. Η χρήση των Bonus αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς τάσεις όσο αναφορά τις αμοιβές. Δίνονται εφάπαξ και βασίζονται στην αντικειμενική επίτευξη του στόχου ή σε υποκειμενική εκτίμηση, μοιράζονται σε όλους του εργαζομένους ή ανάλογα με την απόδοσή τους, ενώ εκτός από την υποκίνηση, αυξάνουν και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Αμοιβή Βάσει Επαγγελματικών Δεξιοτήτων (Competence-based pay). Η αμοιβή βάσει επαγγελματικών δεξιοτήτων, είναι ένα σύστημα το οποίο πληρώνει τους εργαζομένους βάσει των ικανοτήτων τους στην εργασία και όχι βάσει της απόδοσης ή των ετών προϋπηρεσίας τους. Ο εργαζόμενος προσλαμβάνεται λαμβάνοντας ένα αρχικό μισθό «εισόδου στην εργασία» (entry level salary) όπου του δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξει και να αποδείξει



δεξιότητες μέσα από την εμπειρία και την εκπαίδευση που λαμβάνει. Όσο αναπτύσσει τις δεξιότητές του μέσα από τις διάφορες ομάδες στις οποίες συμμετέχει, αυξάνεται και η πληρωμή του. Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι, η αυξημένη ευελιξία και ο συνδυασμός των αυξήσεων στις αμοιβές με την απόκτηση δεξιοτήτων. Το συγκεκριμένο σύστημα, δημιουργεί ένα κίνητρο για μάθηση, αυτοβελτίωση και απόδοση.

- **Επίδομα Αξίας (Merit Pay).** Το επίδομα βάσει αξίας, είναι και αυτό μια από τις πλέον διαδεδομένες διαδικασίες για να συνδέσουμε τις αυξήσεις με την ατομική απόδοση. Το επίδομα βάσει αξίας αποτελεί την ετήσια προσαύξηση των εργαζομένων που συνδέεται με την απόδοσή τους κατά την διάρκεια του προηγούμενου χρόνου.

Παρά το γεγονός ότι το επίδομα αξίας χρησιμοποιείται ευρέως τα τελευταία χρόνια, επικρίνεται έντονα και αυτό γιατί :

1. Αποτελεί μια μόνιμη δέσμευση για αυξημένο μισθό, ανεξάρτητα εάν πέσει η απόδοση, αφού ουσιαστικά η αμοιβή δεν μειώνεται, δημιουργώντας αφενός μια ετήσια επιβάρυνση με υψηλό σταθερό ετήσιο κόστος για την κάθε επιχείρηση και αφετέρου μια αίσθηση αδικίας στους υπαλλήλους με πραγματικά υψηλή απόδοση ότι δεν ανταμείβονται ικανοποιητικά.

2. Βασίζεται σχεδόν πάντα στην υποκειμενική εκτίμηση και αξιολόγηση των ανωτέρων, χωρίς να δίνεται η δυνατότητα σύνδεσης της αμοιβής και της απόδοσης.

3. Οι αυξήσεις αυτές αποδίδονται συνήθως ετησίως και δεν περνούν μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες προκειμένου να τονιστεί και να γνωστοποιηθεί η καλή απόδοση των όποιων εργαζομένων στους υπολοίπους.

4. Το εύρος στο μέγεθος των αυξήσεων στα επιδόματα αξίας δεν είναι γενικά μεγάλο ώστε να οδηγεί πραγματικά σε υψηλή υποκίνηση.

### **6.6.2 Ομαδικά Κίνητρα**

Τα ομαδικά κίνητρα σχεδιάζονται για να επιτύχουν τους ίδιους αντικειμενικούς στόχους όπως και τα ατομικά κίνητρα, όμως η διαφορά είναι ότι η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας και θεωρείται αποτέλεσμα των

συνδυασμένων προσπαθειών όλων των μελών της. Σε μια μελέτη αμοιβών που πραγματοποιήθηκε από την Hay Group (Συμβουλευτική Εταιρεία Επιλογής Προσωπικού) το 1995 και παρουσιάστηκε από το περιοδικό HR Focus, τα ομαδικά κίνητρα ήταν η πιο πολυσυζητημένη νέα ιδέα αμοιβών. Τα κίνητρα αυτά ενισχύουν τους στόχους της ομάδας και συμβάλουν στην καλλιέργεια ενός ψυχολογικού κλίματος, το οποίο ενδυναμώνει την ομαδική συνεργασία.

Οι επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν τρία βήματα κατά τον σχεδιασμό και εφαρμογή ομαδικών συστημάτων κινήτρων (Χυτήρης 2001) : Πρώτον, θέτουν τα κριτήρια απόδοσης, πάνω στα οποία θα βασιστούν τα προγράμματα κινήτρων. Δεύτερον, το ακριβές επίπεδο του ύψους των κινήτρων θα πρέπει να ορίζεται λεπτομερώς. Τρίτον, καθιερώνεται ένας τύπος αμοιβών, ο οποίος αναλύεται και διευκρινίζεται πλήρως στους εργαζομένους.

Τα κυριότερα προγράμματα ομαδικών κινήτρων είναι (Κανελλόπουλος 1991):

- Διανομή Κερδών (Profit Sharing). Σύμφωνα με το σύστημα αυτό οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Τα σχέδια διανομής κερδών εφαρμόζονται σε όλη την επιχείρηση, ενώ χρησιμοποιούν μια φόρμουλα η οποία βασίζεται και έχει ως σκοπό το κέρδος. Αφού επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό από τα κέρδη διανέμεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζομένους ή σύμφωνα με τα επίπεδα μισθών του οργανισμού.

Οι βασικότεροι τύποι σχεδίων διανομής κερδών είναι :

- Τρέχουσα Διανομή. Αποτελεί την παλαιότερη ιστορικά μέθοδο, σύμφωνα με την οποία η πληρωμή γίνεται βάσει των κερδών της επιχείρησης σε μετρητά ή σε μετοχές αυτής, κάθε μήνα, κάθε τρεις μήνες, κάθε εξάμηνο, ή κάθε χρόνο.
- Αναβαλλόμενη Διανομή. Η περισσότερο δημοφιλής μέθοδος των τελευταίων ετών, στην οποία το μερίδιο των εργαζομένων επανεπενδύεται ή δημιουργεί αποθεματικό το οποίο θα διατεθεί στο μέλλον (Συνταξιοδότηση, Αναπηρία, Θάνατος ή Παραίτηση). Επίσης, υπάρχει η ευχέρεια από τους εργαζομένους, αναλήψεως μέρους του δικαιούμενου ποσού, ύστερα από ορισμένα χρόνια υπηρεσίας που καθορίζονται από τους όρους του σχεδίου.

- Συνδυασμένο Σύστημα. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, μέρος των κερδών πληρώνεται στο τέλος του χρόνου, ενώ το υπόλοιπο παραμένει ως κεφάλαιο, προκειμένου να πληρωθεί σε κάποια μελλοντική ημερομηνία με προκαθορισμένη μορφή.
- Σύστημα Συμμετοχής στα Οφέλη (Gain sharing). Το σύστημα αυτό είναι ένα είδος ομαδικού κινήτρου, στο οποίο μέρος των κερδών που πραγματοποιείται από ομαδική προσπάθεια μοιράζεται στην ομάδα. Το σύστημα αυτό βασίζεται στην φιλοσοφία της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης που χρειάζεται για να διευκολυνθούν οι ομαδικές προσπάθειες, προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να βελτιωθεί η ποιότητα. Η διαφορά αυτού του συστήματος με το σύστημα διανομής κερδών είναι ότι εφαρμόζεται σε συγκεκριμένο επίπεδο εργαζομένων.
- Σχέδιο Αποκτήσεως Μετοχών (Employee Stock Ownership Plan E.S.O.P.)(Ζάραγκας 1993). Σε πολλές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα κατέχουν μετοχές του οργανισμού που δουλεύουν, οι οποίες αποτελούν ένα σύνηθες μέσο για την διανομή κερδών και για την χρηματοδότηση συντάξεων. Με αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μειώνουν σημαντικά τα έξοδά τους. Οι μετοχές αυτές δίνονται δωρεάν, ή σε χαμηλότερη τιμή, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα προτίμησης αγοράς μετοχών της εταιρείας τους εφόσον το επιθυμούν. Η δημοτικότητα αυτών των προγραμμάτων οφείλεται στο ότι ενισχύεται η συμμετοχή και η υποκίνηση των εργαζομένων, αποφεύγεται η φορολογία και επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος της επιχείρησης, αφού όσο περισσότερες μετοχές κρατά ένα σχέδιο διάθεσης μετοχών, τόσο καλύτερα μπορεί να αποκρούσει επιθετικές εξαγορές. Το αδύνατο σημείο αυτών των προγραμμάτων είναι η ασθενής σύνδεση μεταξύ προσπάθειας των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και ειδικότερα των χρηματιστηριακών αγορών, οι οποίες μπορούν να καταστρέψουν εντελώς ένα τέτοιο πρόγραμμα.

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**  
**ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ**

### **7.1 Εισαγωγή**

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάλυση απαιτήσεων του συστήματος διαχείρισης προσωπικού ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στη συνέχεια θα αναπτυχθούν οι προδιαγραφές που προέκυψαν μελετώντας τα υπάρχοντα συστήματα διαχείρισης προσωπικού καθώς και από την συνεργασία με δημοτικούς υπαλλήλους απασχολούμενων στα γραφεία προσωπικού των εκάστοτε Δήμων. Οι παρακάτω προδιαγραφές αποτελούν τη βάση στην οποία θα στηριχθεί ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του συστήματος.

### **7.2 Γενικές Προδιαγραφές**

Το σύστημα θα πρέπει να υποστηρίζει κάποιες γενικές προδιαγραφές για να είναι λειτουργικό, σύγχρονο και ανταγωνιστικό. Θα πρέπει να υποστηρίζεται η χρήση του, ταυτόχρονα, από πολλούς διαφορετικούς χρήστες. Να είναι εύχρηστο, δηλαδή εύκολο στην χρήση και με υψηλή ταχύτητα εκμάθησης να έχει υψηλή απόδοση και ικανότητα συγκράτησης, της ικανότητας χρήσης του συστήματος, με την πάροδο του χρόνου από ευκαιριακούς χρήστες. Να υπάρχει εύκολος τρόπος ανάνηψης εσφαλμένων χειρισμών.

Το σύστημα πρέπει να παρέχεται συνοδεία εγχειριδίου χρήσης καθώς και οδηγού γρήγορης έναρξης. Επίσης σημαντική είναι η ύπαρξη On-Line οδηγού χρήσης του προγράμματος. Τέλος ζητούμενο είναι η ευκολία εγκατάστασης της εφαρμογής στο περιβάλλον του χρήστη (client) και το δυνατόν μικρότερο κόστος συντήρησης.

#### **7.2.1 Χρήστης**

Ζητούμενο είναι η δυνατότητα λειτουργίας της εφαρμογής για πολλούς διαφορετικούς χρήστες. Συνεπώς ο χειριστής πρέπει να επιλέγει Χρήστη στην αρχική του εισαγωγή στο σύστημα. Φυσικά κατά την πρώτη επαφή του με το σύστημα θα

δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας Χρήστη. Παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει δυνατότητα καταχώρησης στοιχείων, όπως πλήρη ονομαστικά στοιχεία, διεύθυνση, τηλέφωνα, FAX και άλλα πληροφοριακά στοιχεία.

### **7.2.2 Εργαζόμενος**

Το σύστημα διαχείρισης προσωπικού θα πρέπει να μπορεί να διαχειρίζεται τους εργαζόμενους ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επομένως θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στο χρήστη να εισάγει, να μεταβάλλει και να διαγράφει υπαλλήλους. Τα στοιχεία που θα πρέπει να διατηρούνται από το σύστημα είναι Γενικά στοιχεία, Ατομικά στοιχεία, Στοιχεία τοποθέτησης, Ειδικά στοιχεία, βαθμολογικά στοιχεία, σπουδές, στοιχεία διεύθυνσης, στοιχεία τράπεζας, προϋπηρεσία. Επίσης η προβολή στοιχείων εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί ξεχωριστή λειτουργία και να δίνεται η δυνατότητα επιλογής είδους στοιχείων και εργαζομένων.

### **7.2.3 Άλμπουμ Φωτογραφιών**

Η φωτογραφική απεικόνιση των υπαλλήλων εκτιμάται χρήσιμη από τους χειριστές τέτοιων εφαρμογών ανά την Ελλάδα καθώς αν μιλάμε για Δήμους με μεγαλύτερο από 20 άτομα προσωπικό κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη φωτογραφίας του εργαζόμενου προκειμένου να αποφευχθούν συγχύσεις και παρανοήσεις. Για το λόγο αυτό το σύστημα θα διατηρεί ένα άλμπουμ φωτογραφιών στο οποίο θα μπορεί να ανατρέχει ο χρήστης προκειμένου να ελέγξει ή επιλέξει τον αντίστοιχο υπάλληλο που επιθυμεί.

### **7.2.4 Αρχείο Αδειών**

Κρίνεται απαραίτητο η εφαρμογή να διατηρεί μια βάση δεδομένων όπου θα φυλάσσονται οι εγκεκριμένες και χορηγηθείσες άδειες των υπαλλήλων του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αυτή θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τη βάση των στοιχείων των εργαζομένων έτσι ώστε ανά πάσα στιγμή να δίνεται η δυνατότητα στο χρήστη, άντλησης στοιχείων για τις άδειες κάθε υπαλλήλου

### **7.2.5 Υπολογισμός υπολοίπου αδειών**

Ουσιαστικό κομμάτι της εφαρμογής διαχείρισης προσωπικού είναι ο υπολογισμός υπολοίπου χρόνου αδείας. Η ενέργεια του υπολογισμού θα πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε είδος άδειας κανονική, αναρρωτική, μηχανογραφική κ.τ.λ. προκειμένων να διαπιστώνεται κάθε φορά η ύπαρξη ή μη, επαρκών διαθέσιμων ημερών αδείας. Στην περίπτωση μη ύπαρξης αποθέματος αδείας, το σύστημα θα εμφανίζει αντίστοιχο μήνυμα και θα προτρέπει το χρήστη να γίνει διόρθωση του αριθμού των ημερών ή αλλαγή του τύπου αδείας.

### **7.2.6 Άδεια**

Η εφαρμογή έχει σαν ουσιαστικό αντικείμενο την παρακολούθηση αδειών των υπαλλήλων ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οπότε κρίνεται απαραίτητο το πρόγραμμα να δίνει δυνατότητα εισαγωγής αδειών ανά εργαζόμενο. Αρχικά θα πρέπει να γίνεται επιλογή από τη βάση δεδομένων των εργαζομένων, του υπαλλήλου που αιτείται την άδεια και στη συνέχεια από μια έτοιμη βάση θα επιλέγεται το είδος της άδειας. Στη συνέχεια η άδεια θα καταχωρείται – προστίθεται, όπου είναι αναγκαίο, στην προϋπάρχουσα βάση. Ουσιαστική σημασία έχει και πάλι η προβολή των αδειών ανά εργαζόμενο και συνολικά για όλους τους υπαλλήλους.

### **7.2.7 Ημερολόγιο Αργιών**

Καθώς οι άδειες δύνανται να συμπίπτουν με κάποια αργία, θα πρέπει το σύστημα να «γνωρίζει» τις ημέρες των αργιών για να μεταθέτει τις άδειες στην αμέσως επόμενη διαθέσιμη ημερομηνία. Οι αργίες χωρίζονται σε Επίσημες και Μη. Οι Δήμοι ορίζουν τις αργίες σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία . Ακόμη μπορεί να έχουν αργίες πέραν των επισήμων αργιών του κράτους. Συνήθως λόγω ύπαρξης τοπικών παραδόσεων ή εορτασμό του πολιούχου του Δήμου. Το σύστημα πρέπει να είναι σε θέση να καταχωρεί και να διαχειρίζεται Επίσημες ή Μη αργίες.

### **7.2.8 Αρχείο αναφορών**

Προκειμένου να είναι η εφαρμογή αποτελεσματική και μακροπρόθεσμα χρήσιμη θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα εμφάνισης αναφορών. Οι αναφορές αυτές θα είναι έτοιμα πρότυπα εγγράφων στα οποία θα περιέχονται πεδία που θα προσαρμόζονται, κάθε φορά, βάση των επιλογών του χρήστη. Μια τέτοια αναφορά μπορεί να είναι η χρονική κατανομή των αδειών ανά εργαζόμενο. Μια άλλη μπορεί να είναι η βεβαίωση προϋπηρεσίας ανά εργαζόμενο. Επίσης, επιθυμητό θα ήταν να μπορεί ο χρήστης να παρεμβαίνει επιλεκτικά στο αρχείο αναφορών τροποποιώντας τα πρότυπα αναφορών ανάλογα με τις ανάγκες του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

### **7.2.9. Περιουσιακά στοιχεία**

Ο νέος Δημοτικός Υπαλληλικός Κώδικας ορίζει ότι οι υπάλληλοι ενός Δήμου θα πρέπει με το διορισμό τους να δηλώνουν την ύπαρξη τυχόν περιουσιακών στοιχείων καθώς έτσι αποτρέπεται ο χρηματισμός τους. Η εφαρμογή θα δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να διατηρεί - καταγράφει - ενημερώνει ηλεκτρονικά τα παραπάνω περιουσιακά στοιχεία όπως αυτά ορίζονται στη Νομοθεσία.

### **7.2.10 Καταγραφή Αλλαγών Περιουσιακών στοιχείων**

Κατά τη διάρκεια της καταχώρησης – ενημέρωσης για αλλαγή των υπαρχόντων περιουσιακών στοιχείων του εργαζομένου το σύστημα θα καταγράφει βάση του χρόνου τις αλλαγές και θα μπορεί να εκτιμά μεγάλες αποκλίσεις. Για το λόγο αυτό θα υπάρχει μια ρεαλιστική εκτίμηση πιθανής αύξησης περιουσιακών στοιχείων σε συνάρτηση με το χρόνο υπηρεσίας του εργαζομένου.

### **7.2.11 Διασύνδεση με τη μισθοδοσία**

Ένα από τα απαραίτητα στοιχεία της εφαρμογής είναι η διασύνδεσή του με το σύστημα μισθοδοσίας του Δήμου. Η επικοινωνία μεταξύ των δύο συστημάτων πρέπει



να είναι σε θέση να αυτοματοποιήσει την ανταλλαγή στοιχείων μεταξύ τους. Ζητούμενο από την εφαρμογή διαχείρισης προσωπικού από το σύστημα μισθοδοσίας του Δήμου είναι η ορθή άντληση στοιχείων των εργαζομένων.

Τα δεδομένα που θα εισαχθούν στο σύστημα μέσω της διασύνδεσης θα πρέπει να τηρούν κάποιες προϋποθέσεις. Θα πρέπει να εισάγονται «κουβαλώντας» πληροφορίες για τον κάθε εργαζόμενο γενικά, ατομικά, βαθμολογικά, στοιχεία τράπεζας και προϋπηρεσία.

### **7.2.12 Ασφάλεια και δικαιώματα χρηστών**

Επειδή η εφαρμογή διαχειρίζεται ιδιαιτέρως εμπιστευτικά δεδομένα ενός Δήμου, είναι σαφές ότι η πρόσβαση στους χρήστες θα πρέπει να είναι ελεγχόμενη. Η ύπαρξη κωδικών χρήστη και κωδικών πρόσβασης είναι απαραίτητη. Ακολουθώντας η πρόσβαση στις διάφορες λειτουργίες του συστήματος θα πρέπει να ελέγχεται ανάλογα με τα δικαιώματα που έχουν εκχωρηθεί στον χρήστη. Για τον λόγο αυτό είναι αναγκαία η ύπαρξη φόρμας ορισμού δικαιωμάτων ανά χρήστη από τον διαχειριστή της εφαρμογής.

### **7.2.13 Στοιχεία Εξόδου**

Η εφαρμογή θα πρέπει να υποστηρίζει αναφορές. Επιπλέον θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει η δυνατότητα να αποθηκεύονται οι καταστάσεις αυτές σε διάφορες μορφές(π.χ. αρχείο Excel ή pdf). Οι καταστάσεις αδειών θα πρέπει να εκτελούνται για οποιαδήποτε χρονικό σημείο ή περίοδο ζητηθεί σε βάθος ενός έτους. Πρέπει δηλαδή να καταρτίζει αναφορά, η οποία να είναι σε θέση να αποθηκευτεί, έτσι ώστε να μπορεί στο μέλλον να γίνει σύγκριση εργαζομένων για το ίδιο διάστημα. Με βάση την κατάσταση, το σύστημα θα έχει δυνατότητα εξαγωγής ιστορικού διαθέσιμων στοιχείων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

## 8.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία ICONIX υιοθετεί τη UML ως γλώσσα έκφρασης των απαιτήσεων και των προδιαγραφών του υπό σχεδιασμό λογισμικού και είναι «καθοδηγούμενη από τις περιπτώσεις χρήσεις». Ταυτόχρονα, αποφεύγει την πληθώρα μοντέλων χωρίς να παραλείπει τις διαδικασίες ανάλυσης και σχεδιασμού. Είναι απλή και σύντομη. Η μεθοδολογία ICONIX περιλαμβάνει τρεις φάσεις:

1. Ανάλυση απαιτήσεων
2. Αρχικός σχεδιασμός
3. Σχεδιασμός

Οι παραπάνω φάσεις αποτέλεσαν τον κορμό από τον οποίο και αναπτύχθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία. Από την μεθοδολογία αυτή έχουμε ουσιαστικό όφελος καθώς, αν εφαρμοσθεί σωστά, μετά το σχεδιασμό θα είναι δυνατή η άμεση υλοποίηση ενός ορθού και λειτουργικού συστήματος το οποίο είναι και ο στόχος.

Κατά τον σχεδιασμό με την ICONIX χρησιμοποιήσαμε τα παρακάτω είδη διαγραμμάτων:

1. **Διαγράμματα ευρωστίας** για να αναπαραστήσουμε τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται τα σενάρια χρήσης
2. **Διαγράμματα ακολουθίας** για να συσχετίσουμε λεπτομερώς τη δυναμική συμπεριφορά με τη στατική δομή του συστήματος

3. **Διαγράμματα κλάσεων** για να αναπαραστήσουμε το πεδίο εφαρμογής του συστήματος, αλλά και τη λεπτομερή στατική δομή του συστήματος (Γερογιάννης και συν., 2006)

Παρακάτω αναπτύσσονται όλες οι περιπτώσεις χρήσης συμπεριλαμβανομένου και των αντίστοιχων διαγραμμάτων ανά περίπτωση.

## **8.2 Είσοδος στο σύστημα**

### **Βασική Ροή**

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής του συστήματος εισάγει το Username και το password και επιλέγει «συνέχεια».
3. Το σύστημα ελέγχει την εγκυρότητα των στοιχείων από τη βάση δεδομένων χρηστών
4. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### **Εναλλακτική ροή 1**

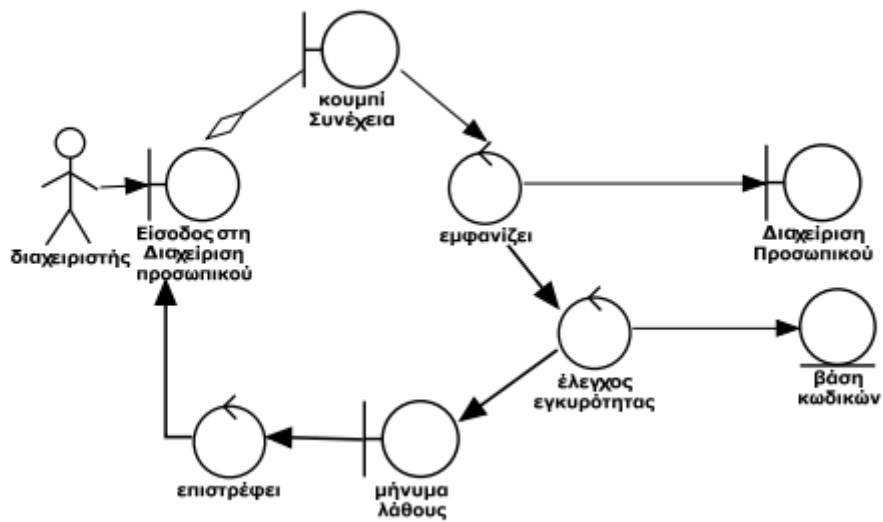
2α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει «έξοδος».

2β. Η εφαρμογή κλείνει.

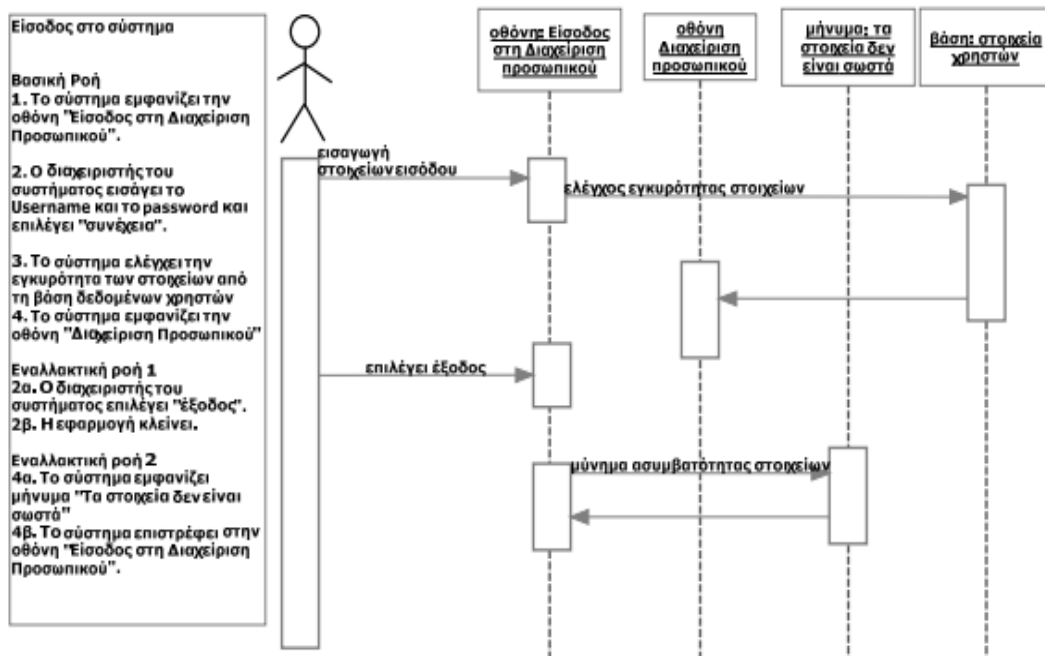
### **Εναλλακτική ροή 2**

4α. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα «Τα στοιχεία δεν είναι σωστά»

4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».



Διάγραμμα 5: Διάγραμμα ενρωστίας 1



Διάγραμμα 6: Διάγραμμα ακολουθίας 1

### 8.3 Προσθήκη Εργαζόμενου

#### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Διαχείριση εργαζομένων»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Εργαζομένων»
4. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Προσθήκη εργαζομένου»
5. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 1 »
6. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Συνέχεια».
7. Το σύστημα ελέγχει την ορθότητα των καταχωρήσεων του διαχειριστή του συστήματος.
8. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 2 »
9. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Συνέχεια».
10. Το σύστημα ελέγχει την ορθότητα των καταχωρήσεων του διαχειριστή του συστήματος.
11. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 3 »
12. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Συνέχεια».

13. Το σύστημα ελέγχει την ορθότητα των καταχωρήσεων του διαχειριστή του συστήματος.

14. Το σύστημα ενημερώνει την Βάση δεδομένων με την νέα εγγραφή.

15. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 4 »

16. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Αρχή».

17. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

#### Εναλλακτική ροή 1

2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»

2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

#### Εναλλακτική ροή 2

4α. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Επιστροφή»

4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

#### Εναλλακτική ροή 3

6α. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Επιστροφή»

6β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προσθήκη εργαζομένων».

#### Εναλλακτική ροή 4

7α. Ο διαχειριστής του συστήματος έχει ενημερώσει τα πεδία της εγγραφής με αριθμούς αντί χαρακτήρων (τα κενά είναι πιθανή είσοδος)

7β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους

7γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 1 »

#### Εναλλακτική ροή 5

9α. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Επιστροφή»

9β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 1 »

Εναλλακτική ροή 6

10α. Ο διαχειριστής του συστήματος έχει ενημερώσει τα πεδία της εγγραφής με αριθμούς αντί χαρακτήρων (τα κενά είναι πιθανή είσοδος)

10β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους

10γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 2 »

Εναλλακτική ροή 7

12α. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Επιστροφή»

12β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 2 »

Εναλλακτική ροή 8

13α. Ο διαχειριστής του συστήματος έχει ενημερώσει τα πεδία της εγγραφής με αριθμούς αντί χαρακτήρων (τα κενά είναι πιθανή είσοδος)

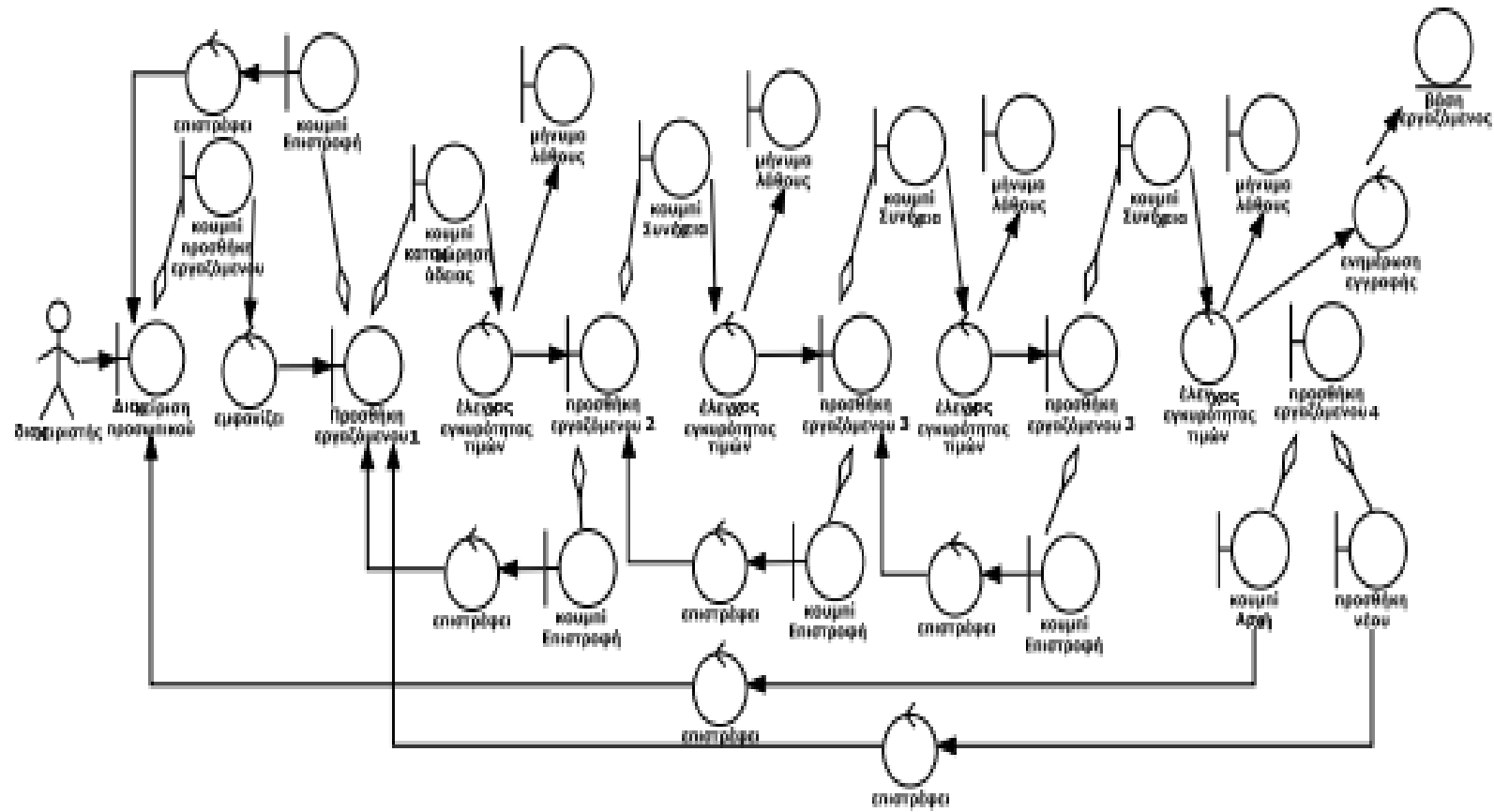
13β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους

13γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 3 »

Εναλλακτική ροή 9

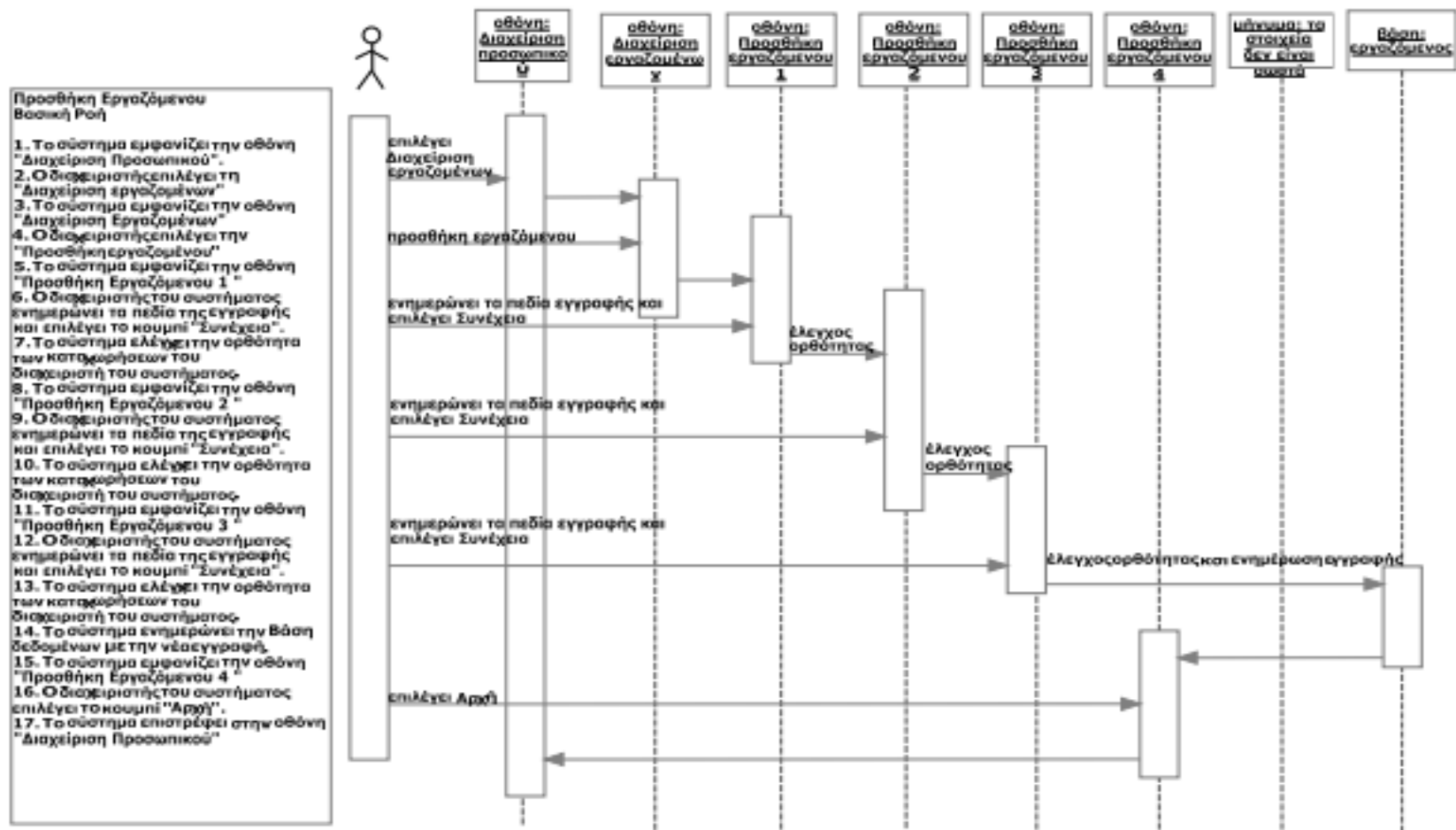
16α. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Προσθήκη νέου»

16β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 1

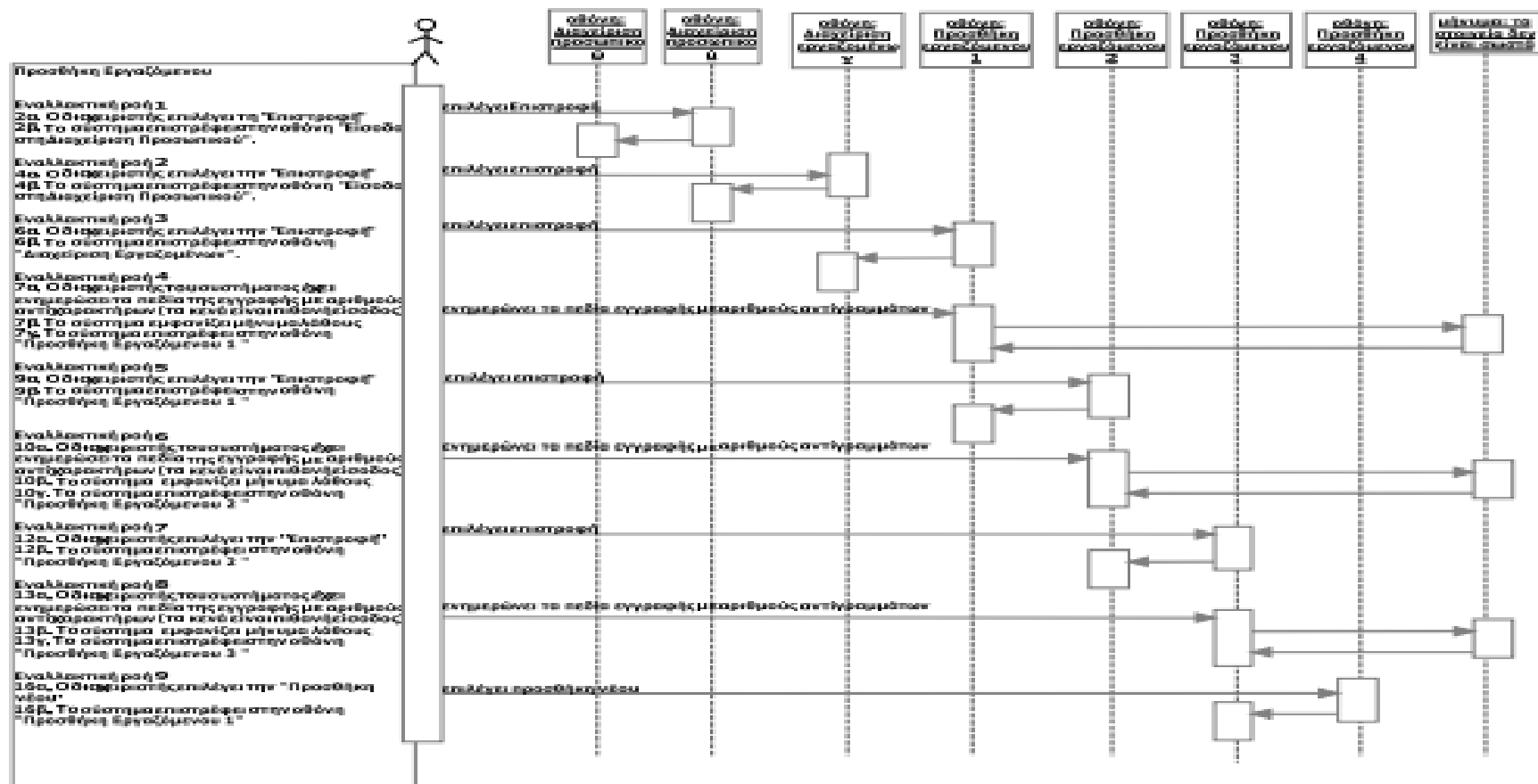


Διάγραμμα 7: Διάγραμμα ερωστίας 2





Διάγραμμα 8: Διάγραμμα ακολουθίας 2.1



Διάγραμμα 9: Διάγραμμα ακολουθίας 2.1

## 8.4 Προβολή Εργαζόμενου

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Διαχείριση εργαζομένων»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Εργαζομένων»
4. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Προβολή εργαζομένου»
5. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προβολή εργαζομένων »
6. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει την «Προβολή ενός»
7. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Εργαζόμενος».
8. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Συνέχεια».
9. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Στοιχεία εργαζόμενου»
10. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Αρχή».
11. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 1

- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 2

- 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Επιστροφή»
- 4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 3

6α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει την «Επιστροφή»

6β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Εργαζομένων»

Εναλλακτική ροή 4

8α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει την «Επιστροφή»

8β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προβολή εργαζομένων »

Εναλλακτική ροή 5

9α. Ο διαχειριστής του συστήματος δεν έχει επιλέξει εργαζόμενο

9β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους «παρακαλώ επιλέξτε εργαζόμενο»

9γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Εργαζόμενος»

Εναλλακτική ροή 6

8α Ο διαχειριστής του συστήματος έχει ενημερώσει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Όλα».

8β. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Στοιχεία εργαζόμενου» με όλα τα του εργαζόμενου.

Εναλλακτική ροή 8

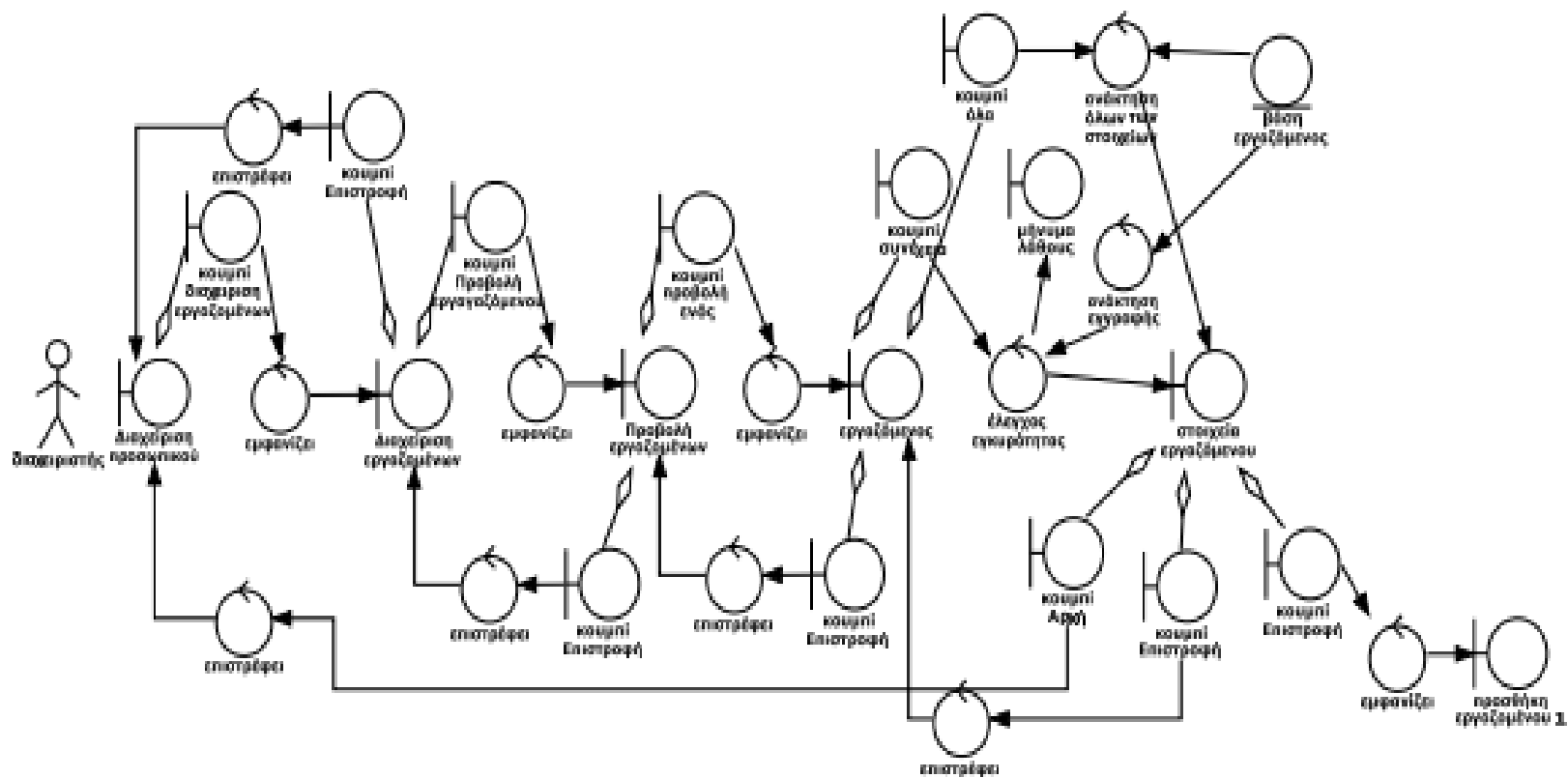
10α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Διόρθωση Στοιχείων».

10β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προσθήκη Εργαζόμενου 1»

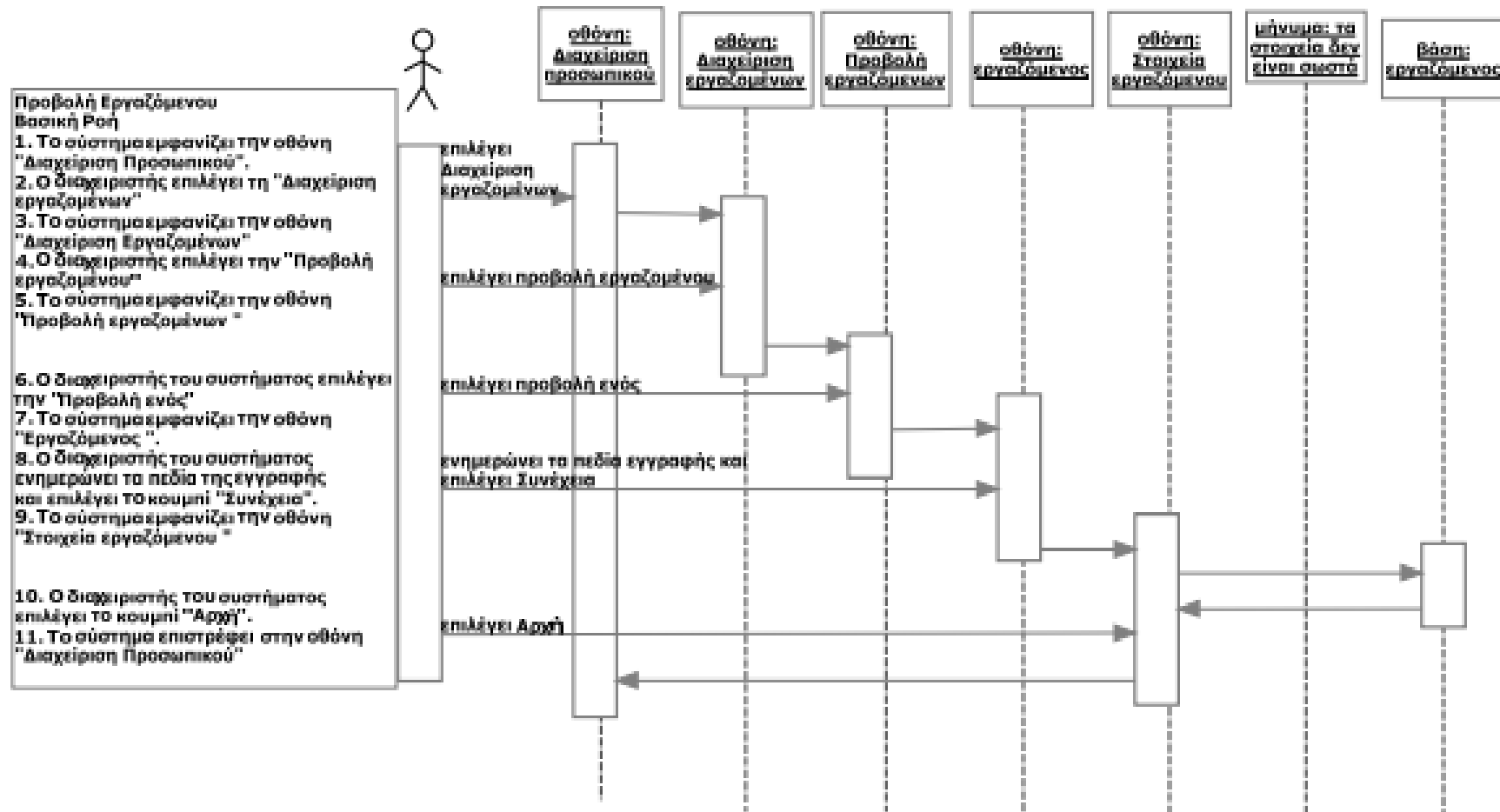
Εναλλακτική ροή 9

10α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Επιστροφή».

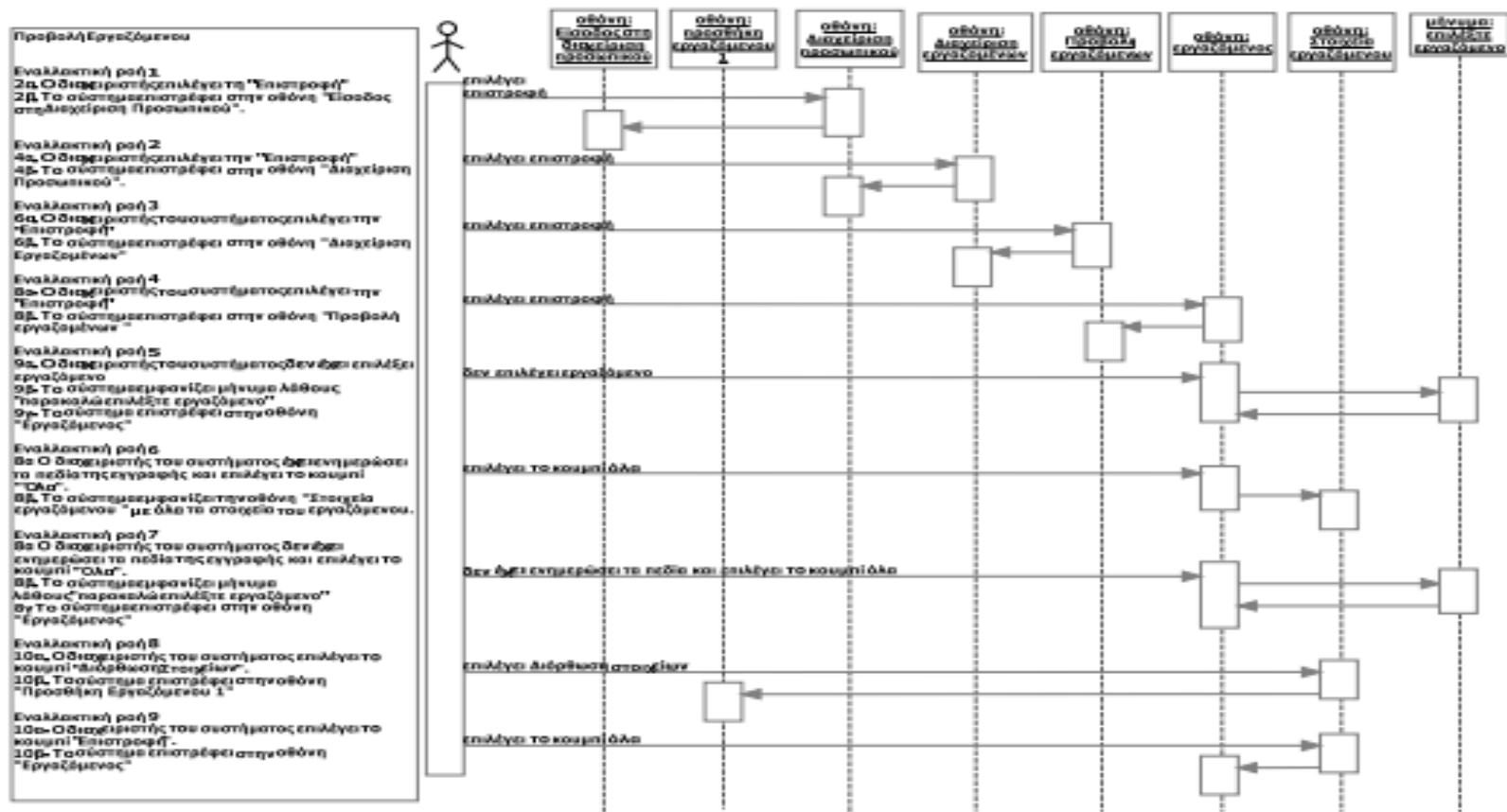
10β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Εργαζόμενος»



Διάγραμμα 10: Διάγραμμα ερωστίας 3



Διάγραμμα 11: Διάγραμμα ακολουθίας 3.1



Διάγραμμα 12: Διάγραμμα ακολουθίας 3.2

## 8.5 Προβολή Εργαζόμενων

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Διαχείριση εργαζομένων»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Εργαζομένων»
4. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Προβολή εργαζομένου»
5. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προβολή εργαζομένων »
6. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει την «Προβολή όλων»
7. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Εργαζόμενοι».
8. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Συνέχεια».
9. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Στοιχεία εργαζομένων»
10. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Αρχή».
11. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 1

- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 2

- 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Επιστροφή»



4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

Εναλλακτική ροή 3

6α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει την «Επιστροφή»

6β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Εργαζομένων»

Εναλλακτική ροή 4

8α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει την «Επιστροφή»

8β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προβολή εργαζομένων »

Εναλλακτική ροή 5

9α. Ο διαχειριστής του συστήματος δεν έχει επιλέξει κανέναν εργαζόμενο

9β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους «Παρακαλώ επιλέξτε εργαζόμενους»

9γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Εργαζόμενοι».

Εναλλακτική ροή 6

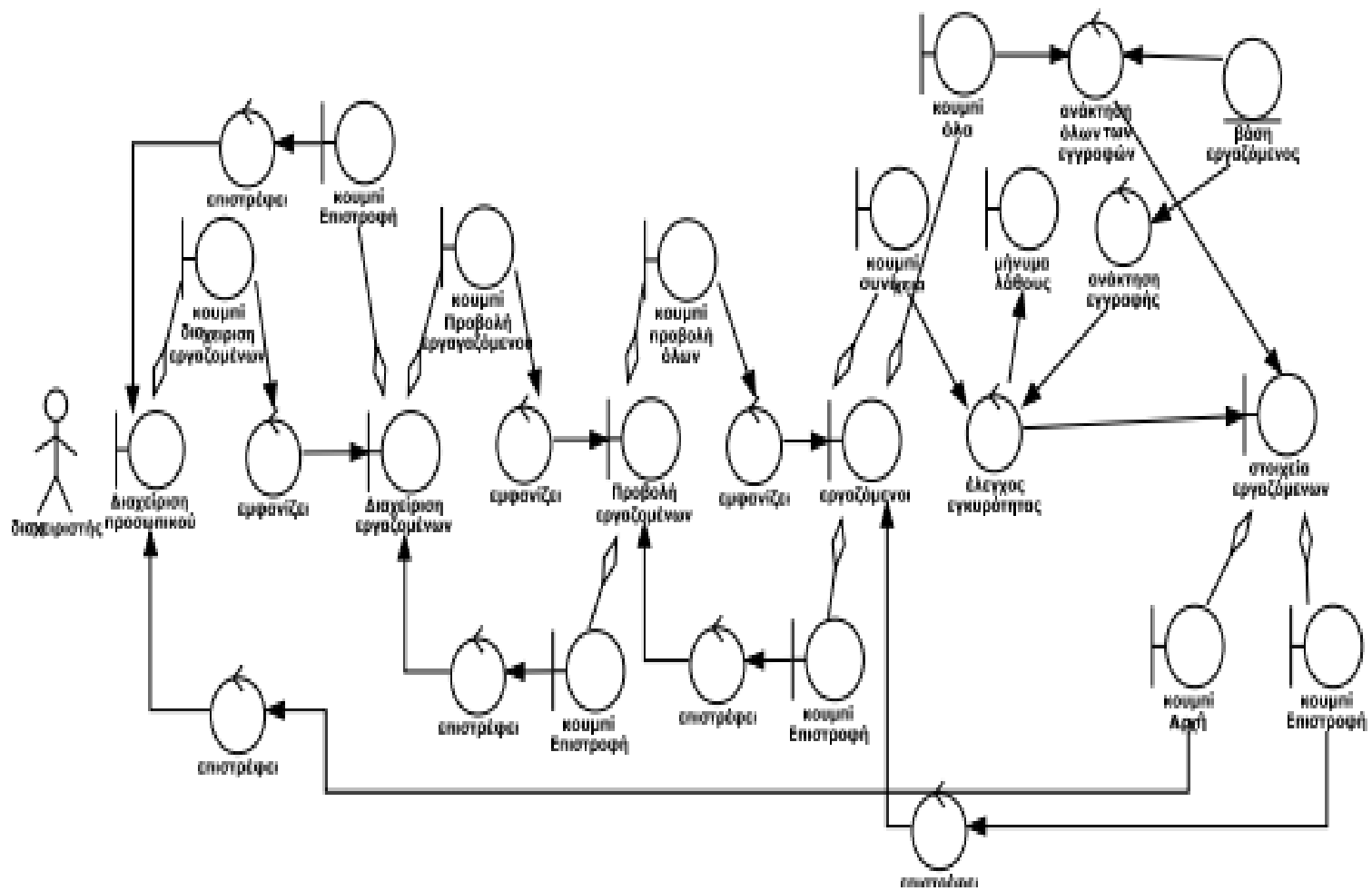
8α. Ο διαχειριστής του συστήματος έχει ενημερώσει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Όλα».

8β. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Στοιχεία εργαζομένων » όλα τα στοιχεία όλων των εργαζομένων

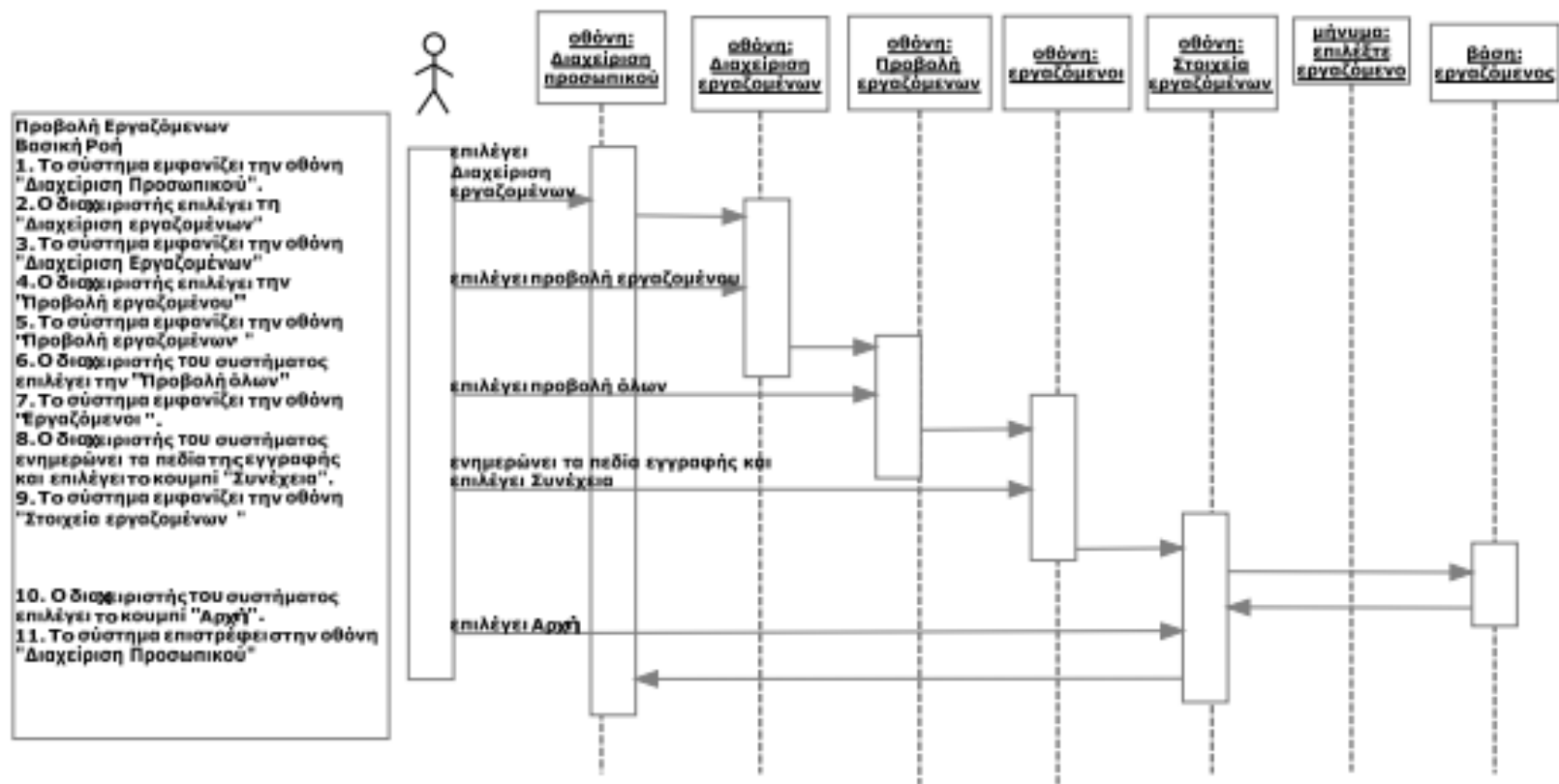
Εναλλακτική ροή 7

10α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Επιστροφή».

10β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Εργαζόμενοι ».



Διάγραμμα 13: Διάγραμμα ευρωστίας 4



Διάγραμμα 14: Διάγραμμα ακολουθίας 4.1



## 8.6 Καταχώρηση αδειών

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Διαχείριση αδειών»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Αδειών»
4. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Καταχώρηση άδειας»
5. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Καταχώρηση άδειας 1»
6. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Συνέχεια».
7. Το σύστημα υπολογίζει τις εργάσιμες ημέρες απουσίας του υπαλλήλου βάση του ημερολογίου αργιών και εμφανίζει την οθόνη «Καταχώρηση άδειας 2»
8. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Καταχώρηση»
9. Το σύστημα ενημερώνει τη βάση δεδομένων των αδειών για τη νέα εγγραφή
10. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Καταχώρηση άδειας 3»
11. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Αρχή».
12. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 1

- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 2

- 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Επιστροφή» 4
- β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 3

- 6α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει την «Επιστροφή»
- 6β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Αδειών»

### Εναλλακτική ροή 4

- 6α. Ο διαχειριστής του συστήματος δεν έχει ενημερώσει κάποιο από τα πεδία της εγγραφής
- 6β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους «Παρακαλώ συμπληρώστε όλα τα πεδία»
- 6γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Καταχώρηση άδειας 1»

### Εναλλακτική ροή 5

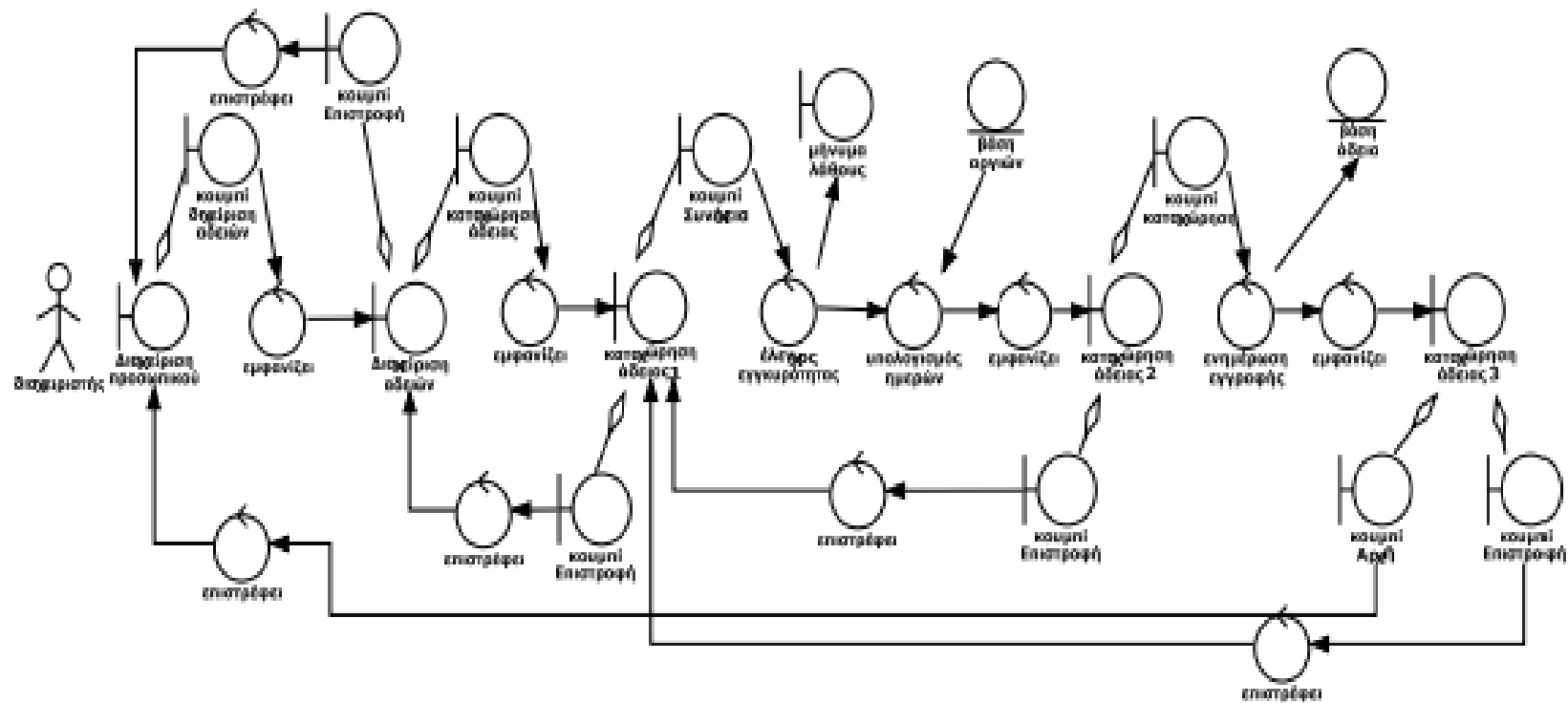
- 6α. Ο διαχειριστής του συστήματος έχει επιλέξει ημερομηνία έναρξης άδειας ή επιστροφής υπαλλήλου ημέρα που έχει καταχωρηθεί ως αργία ή Σαββατοκύριακο
- 6β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους «Παρακαλώ επιλέξτε έγκυρη ημερομηνία»
- 6γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Καταχώρηση άδειας 1»

### Εναλλακτική ροή 6

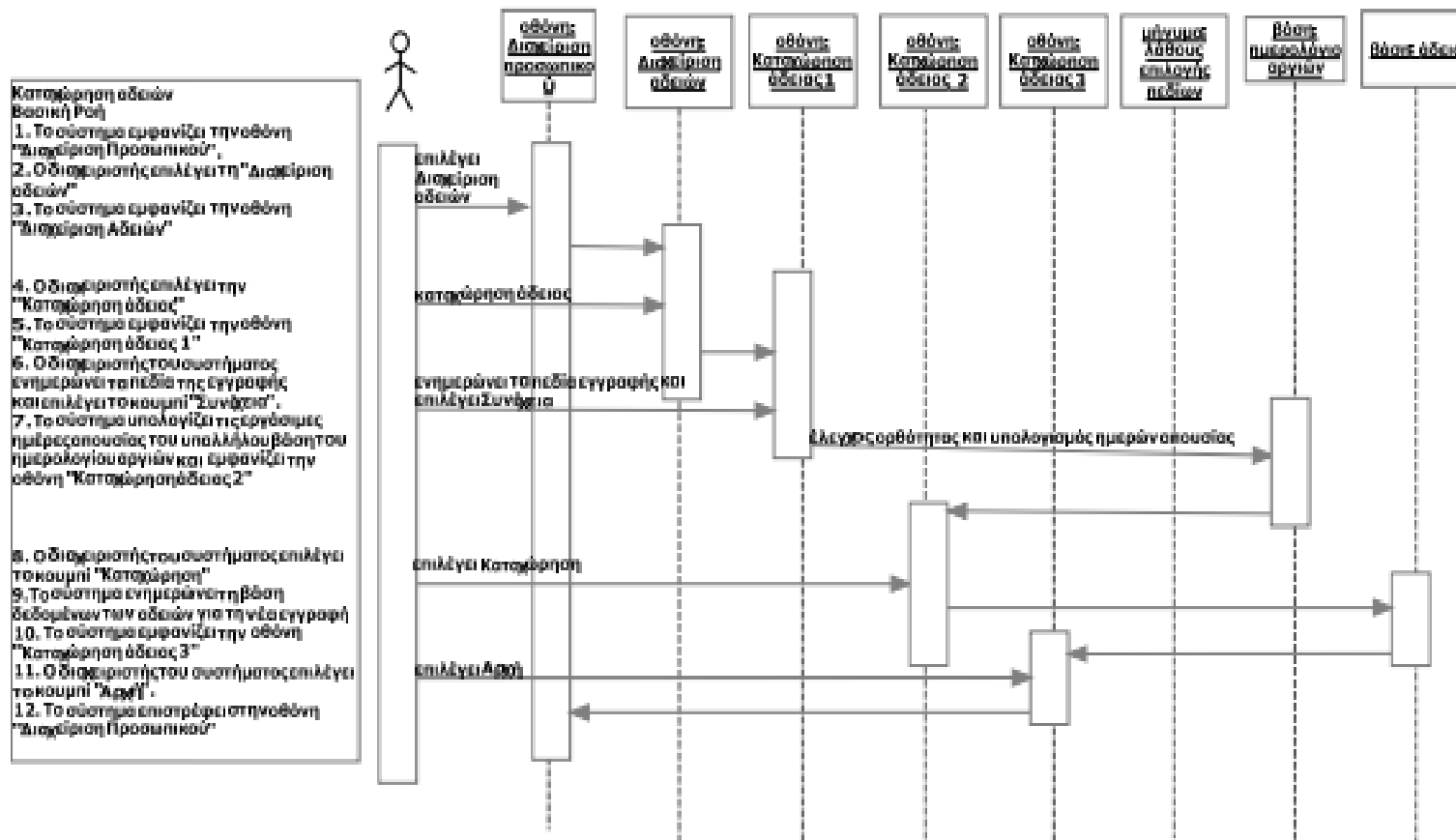
- 8α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει την «Επιστροφή»
- 8β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Καταχώρηση άδειας 1»

### Εναλλακτική ροή 7

- 11α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Επιστροφή».
- 11β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Καταχώρηση Άδειας 2»

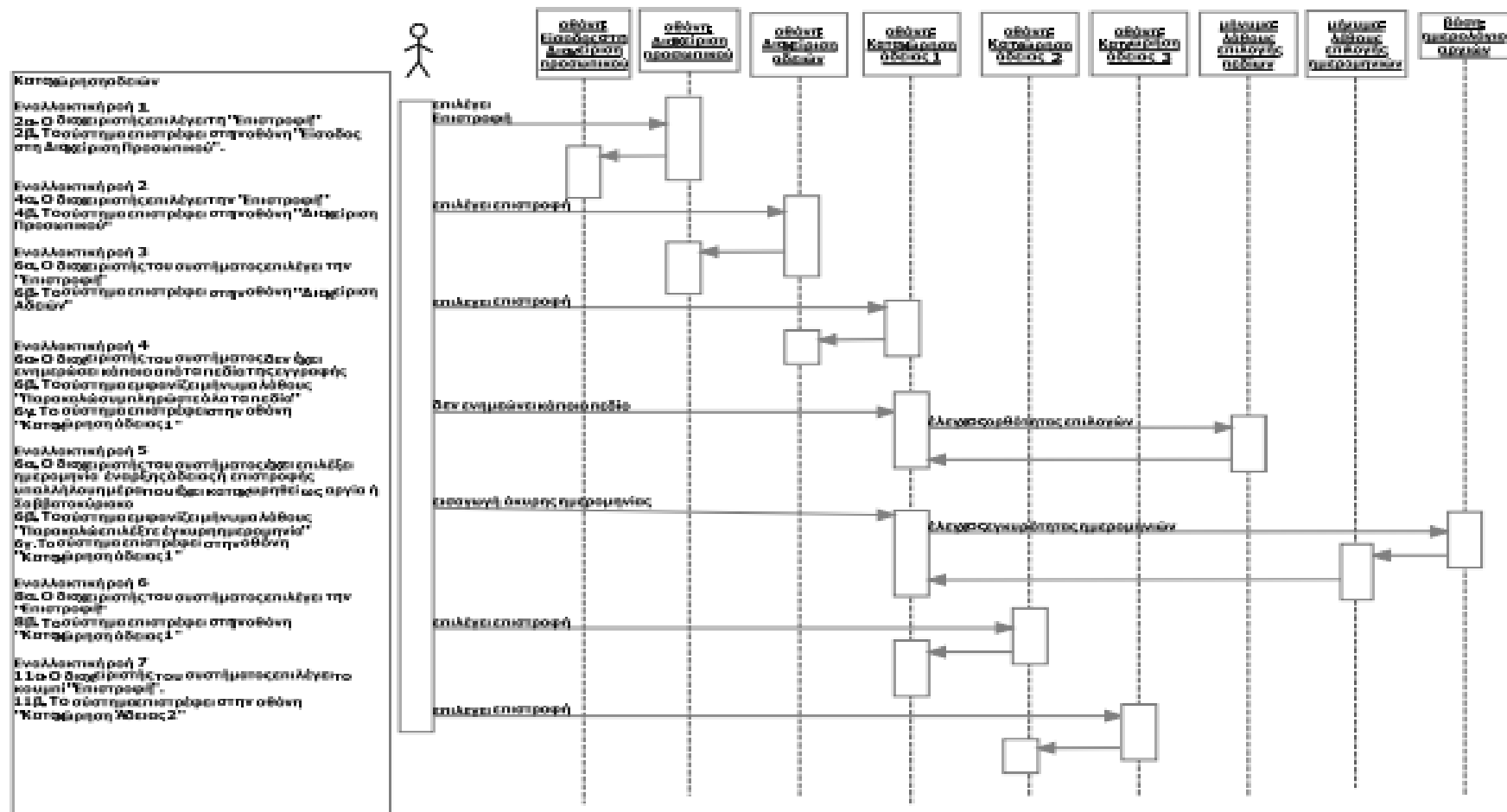


Διάγραμμα 16: Διάγραμμα ενρωστίας 5



Διάγραμμα 17: Διάγραμμα ακολουθίας 5.1





Διάγραμμα 18: Διάγραμμα ακολουθίας 5.2

## 8.7 Προβολή αδειών

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Διαχείριση αδειών»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Αδειών»
4. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Προβολή άδειας»
5. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προβολή άδειας 1»
6. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Συνέχεια».
7. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προβολή άδειας 2»
8. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Αρχή».
9. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 1

- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 2

- 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 3

- 6α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»

6β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Αδειών».

Εναλλακτική ροή 4

7α. Ο διαχειριστής του συστήματος δεν έχει ενημερώσει κάποιο από τα πεδία της εγγραφής

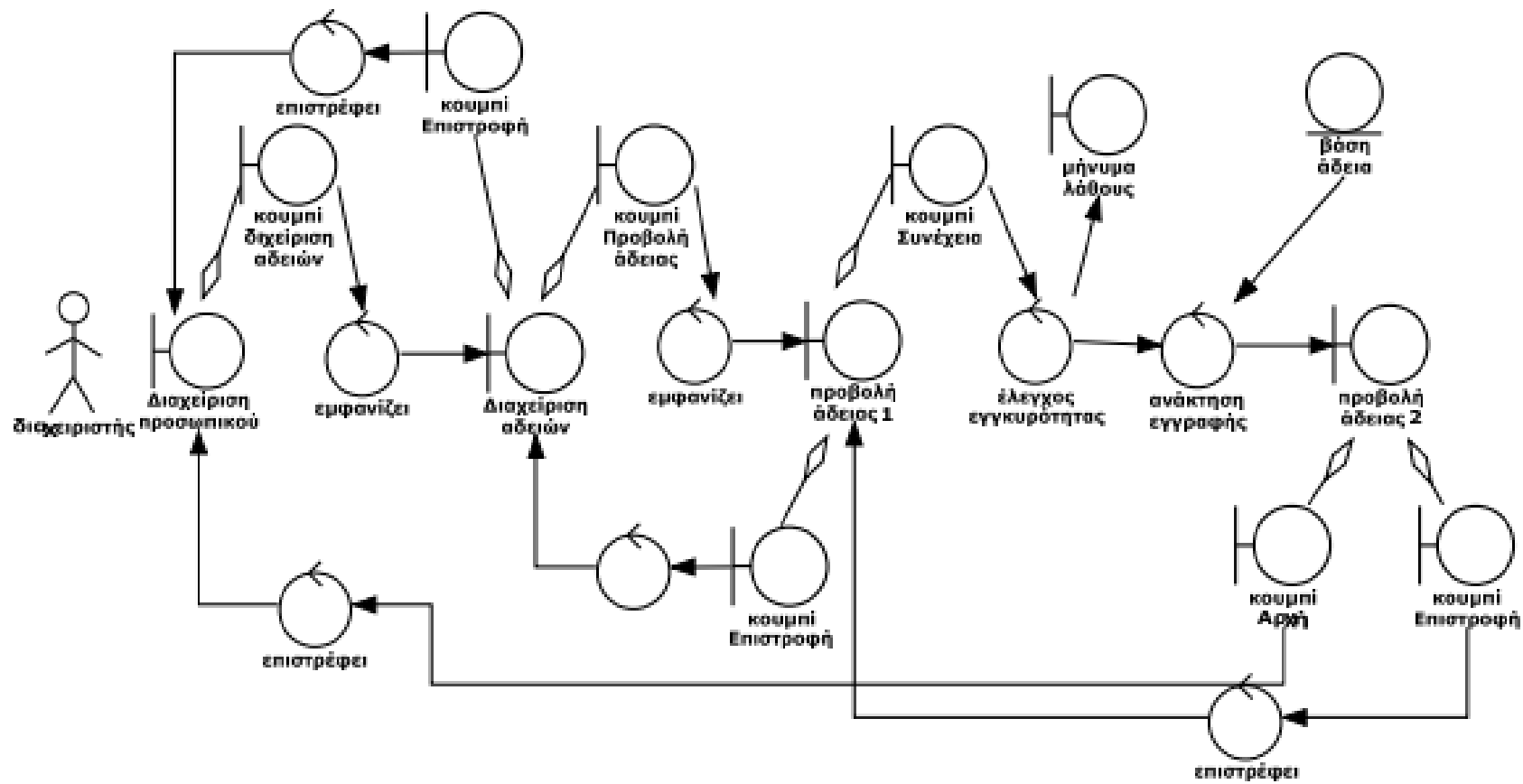
7β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους «Παρακαλώ συμπληρώστε όλα τα πεδία»

7γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προβολή άδειας 1»

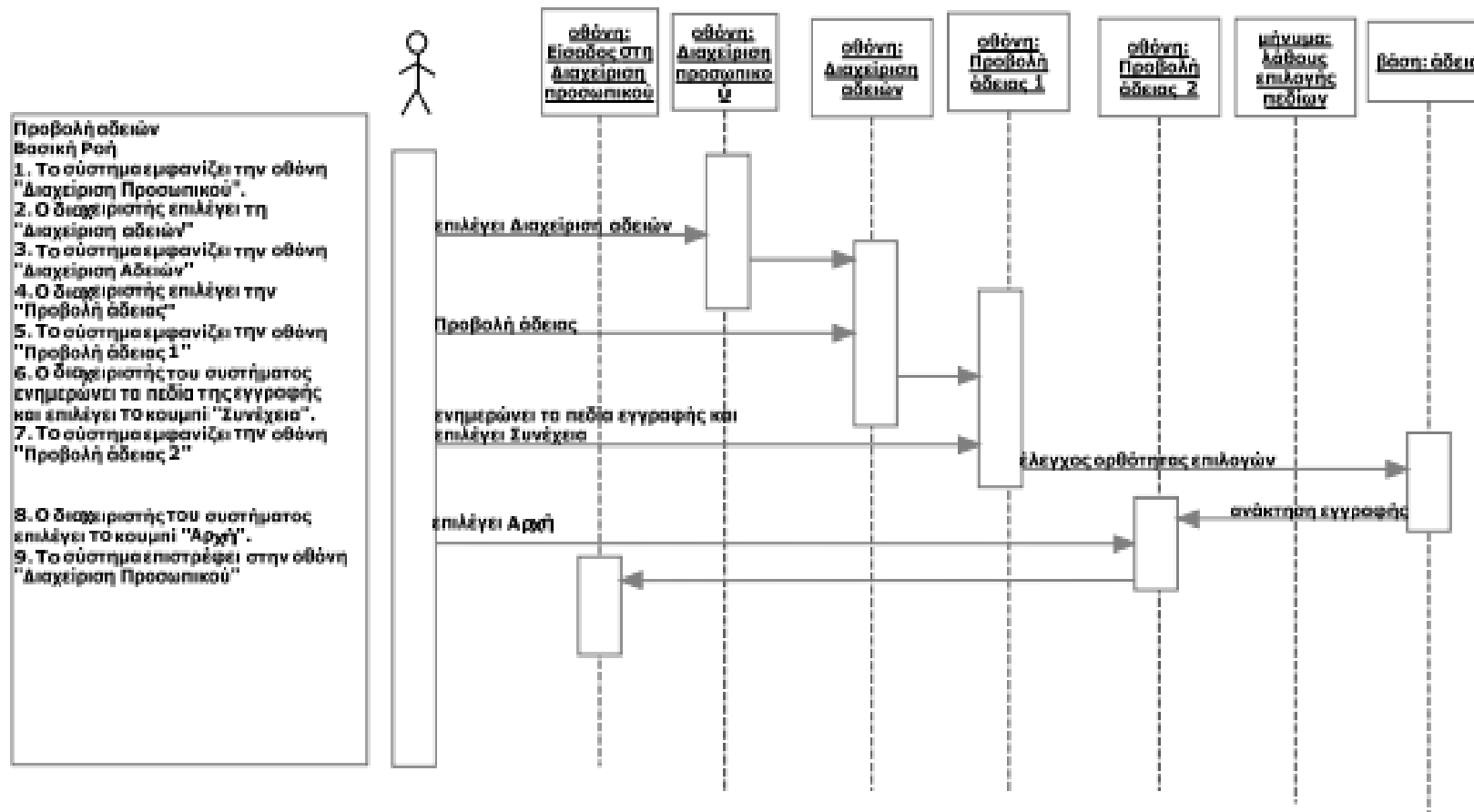
Εναλλακτική ροή 5

6α. Ο διαχειριστής του συστήματος έχει ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Όλες».

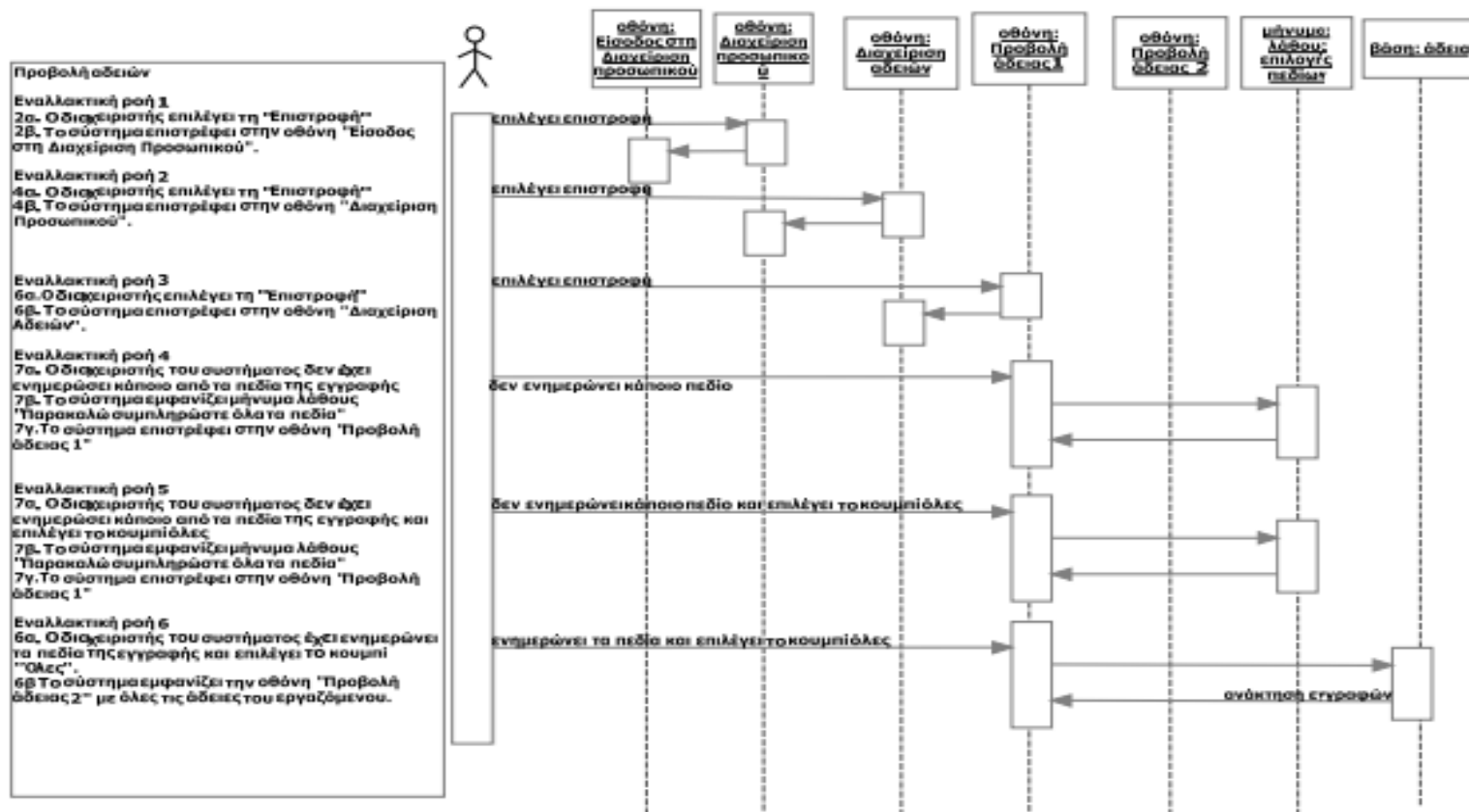
6β Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προβολή άδειας 2» με όλες τις άδειες του εργαζόμενου.



Διάγραμμα 19: Διάγραμμα ενρωστίας 6



Διάγραμμα 20: Διάγραμμα ακολουθίας 6.1



Διάγραμμα 21: Διάγραμμα ακολουθίας 6.2

## 8.8 Εισαγωγή φωτογραφίας

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Φωτογραφίες εργαζομένων»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Φωτογραφίες»
4. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Προσθήκη φωτογραφίας»
5. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Εισαγωγή φωτογραφίας 1»
6. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Συνέχεια».
7. Το σύστημα ελέγχει την εγκυρότητα των εισαχθέντων δεδομένων(διπλή εγγραφή)
8. Το σύστημα ενημερώνει τη βάση δεδομένων για τη νέα εγγραφή
9. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Εισαγωγή φωτογραφίας 2»
10. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Αρχή».
11. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 1

- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 2

- 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»

4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

Εναλλακτική ροή 3

6α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»

6β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Φωτογραφίες»

Εναλλακτική ροή 4

7α. Ο διαχειριστής του συστήματος δεν έχει ενημερώσει κάποιο από τα πεδία της εγγραφής

7β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους «Παρακαλώ συμπληρώστε όλα τα πεδία»

7γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Εισαγωγή φωτογραφίας 1»

7α. Ο διαχειριστής του συστήματος έχει δώσει το όνομα υπάρχοντος εργαζομένου στο πεδίο εγγραφής

7β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους «Η φωτογραφία του εργαζόμενου υπάρχει»

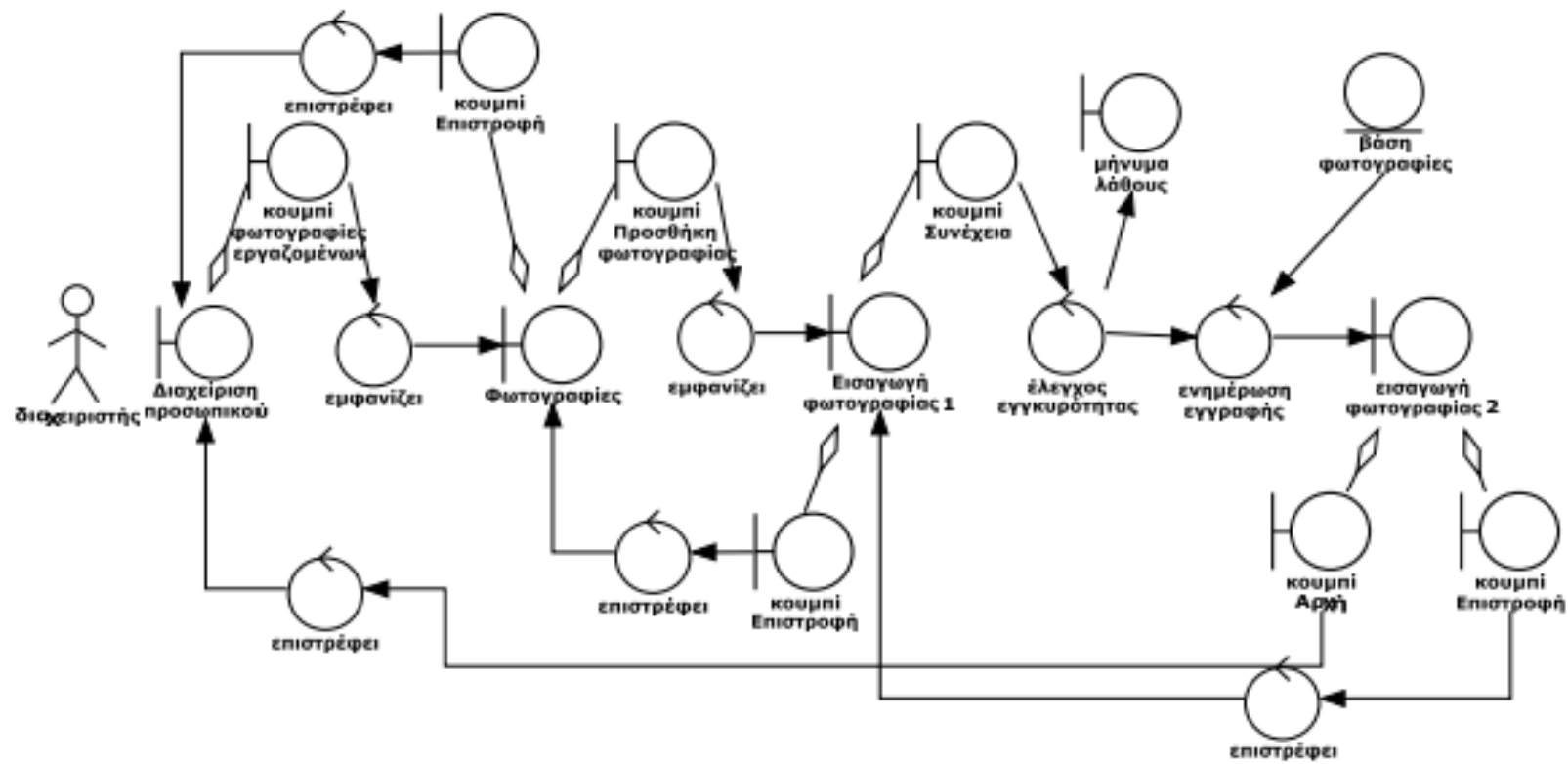
7γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Εισαγωγή φωτογραφίας 1»

Εναλλακτική ροή 6

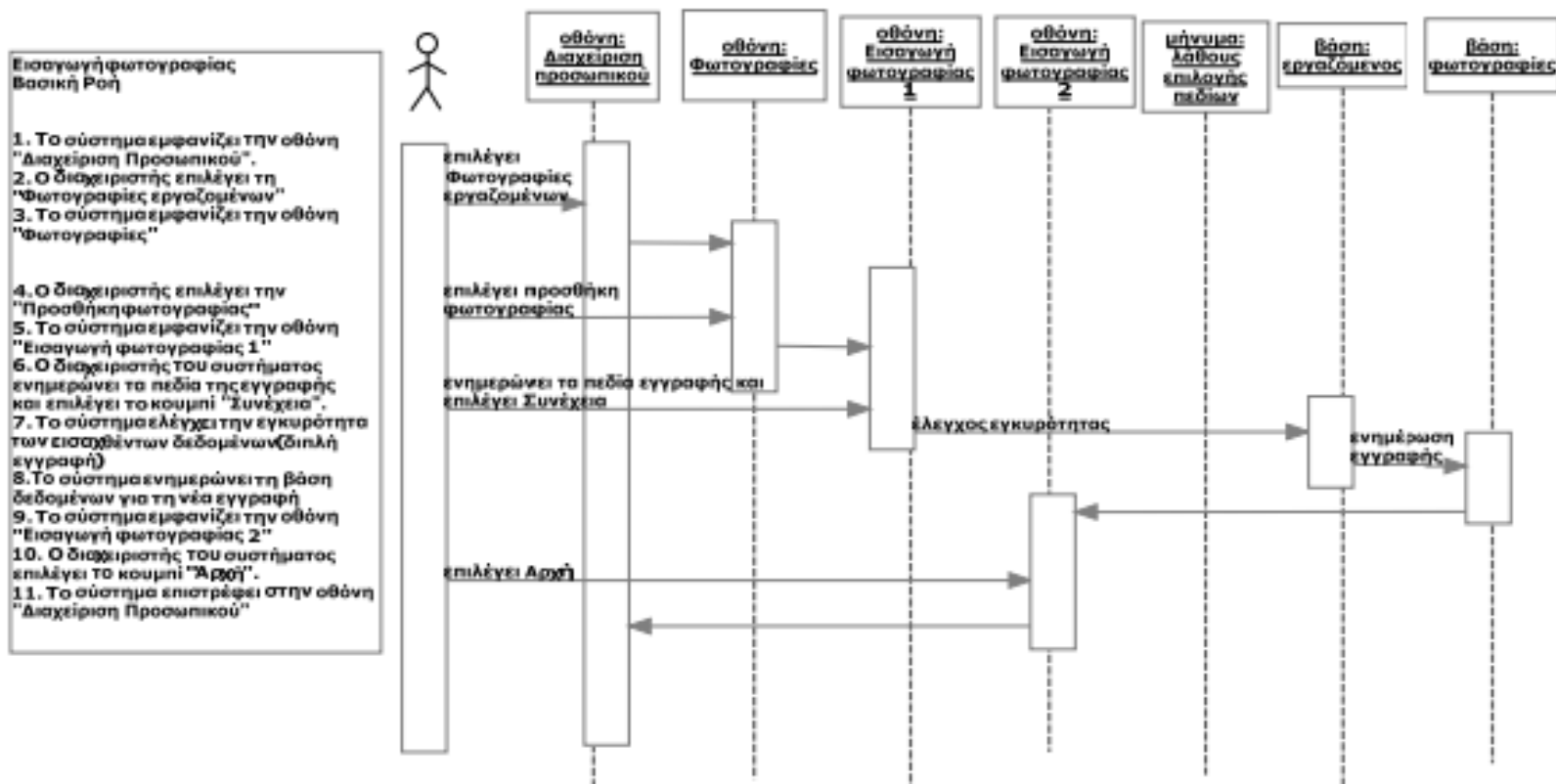
10α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Επιστροφή».

10β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Εισαγωγή φωτογραφίας 1»

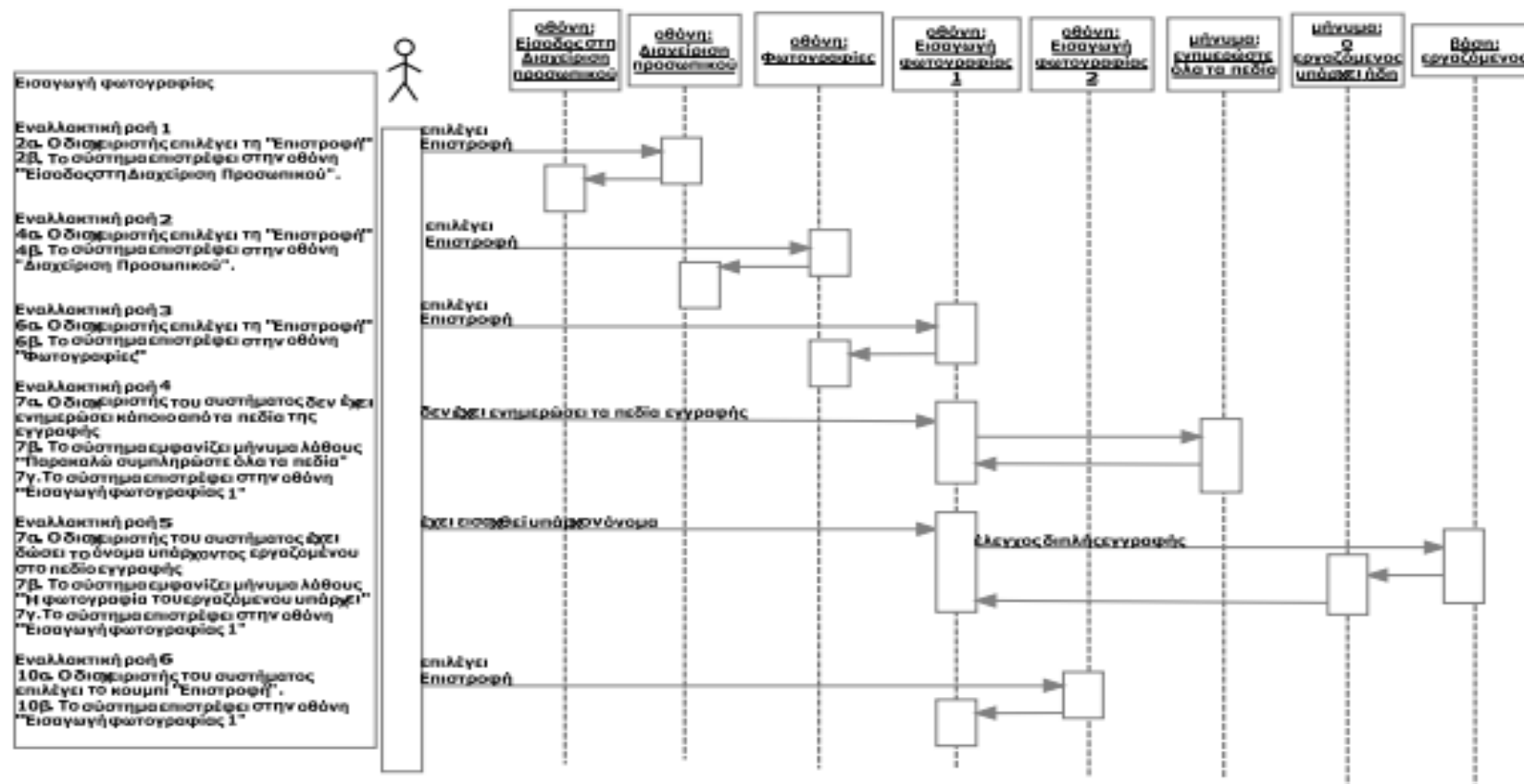




Διάγραμμα 22: Διάγραμμα ερωστίας 7



Διάγραμμα 23: Διάγραμμα ακολουθίας 7.1



Διάγραμμα 24: Διάγραμμα ακολουθίας 7.2

## 8.9 Προβολή φωτογραφίας

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Φωτογραφίες εργαζομένων»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Φωτογραφίες»
4. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Προβολή φωτογραφιών»
5. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προβολή φωτογραφίας 1»
6. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Συνέχεια».
7. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προβολή φωτογραφίας 2»
8. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Αρχή».
9. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 1

- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 2

- 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 3

- 6α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»

6β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Φωτογραφίες»

Εναλλακτική ροή 4

7α. Ο διαχειριστής του συστήματος δεν έχει ενημερώσει κάποιο από τα πεδία της εγγραφής

7β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους «Παρακαλώ συμπληρώστε όλα τα πεδία»

7γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προβολή φωτογραφίας 1»

Εναλλακτική ροή 5

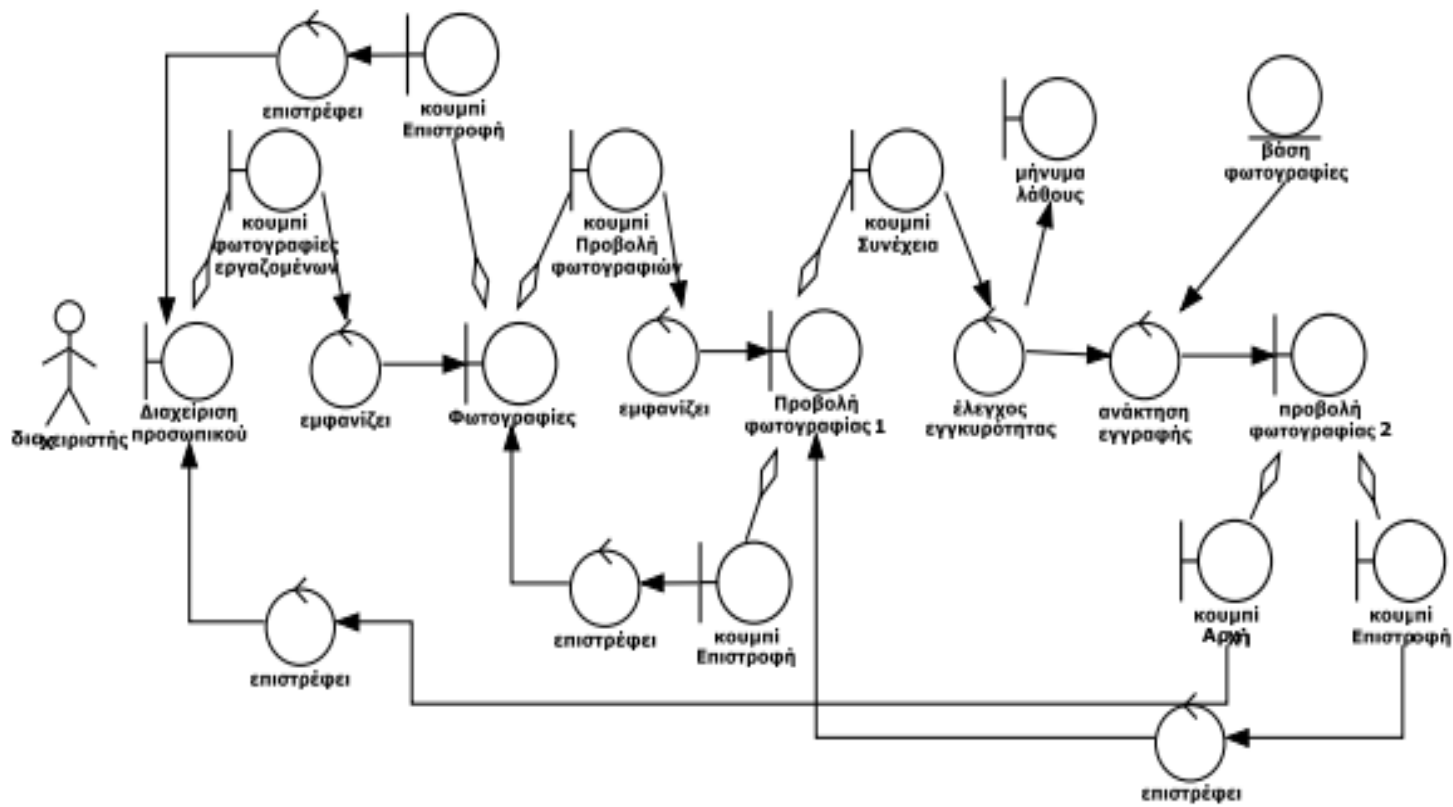
6α. Ο διαχειριστής του συστήματος έχει ενημερώσει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Όλοι».

6β. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προβολή φωτογραφίας 2» όλες τις φωτογραφίες των εργαζομένων

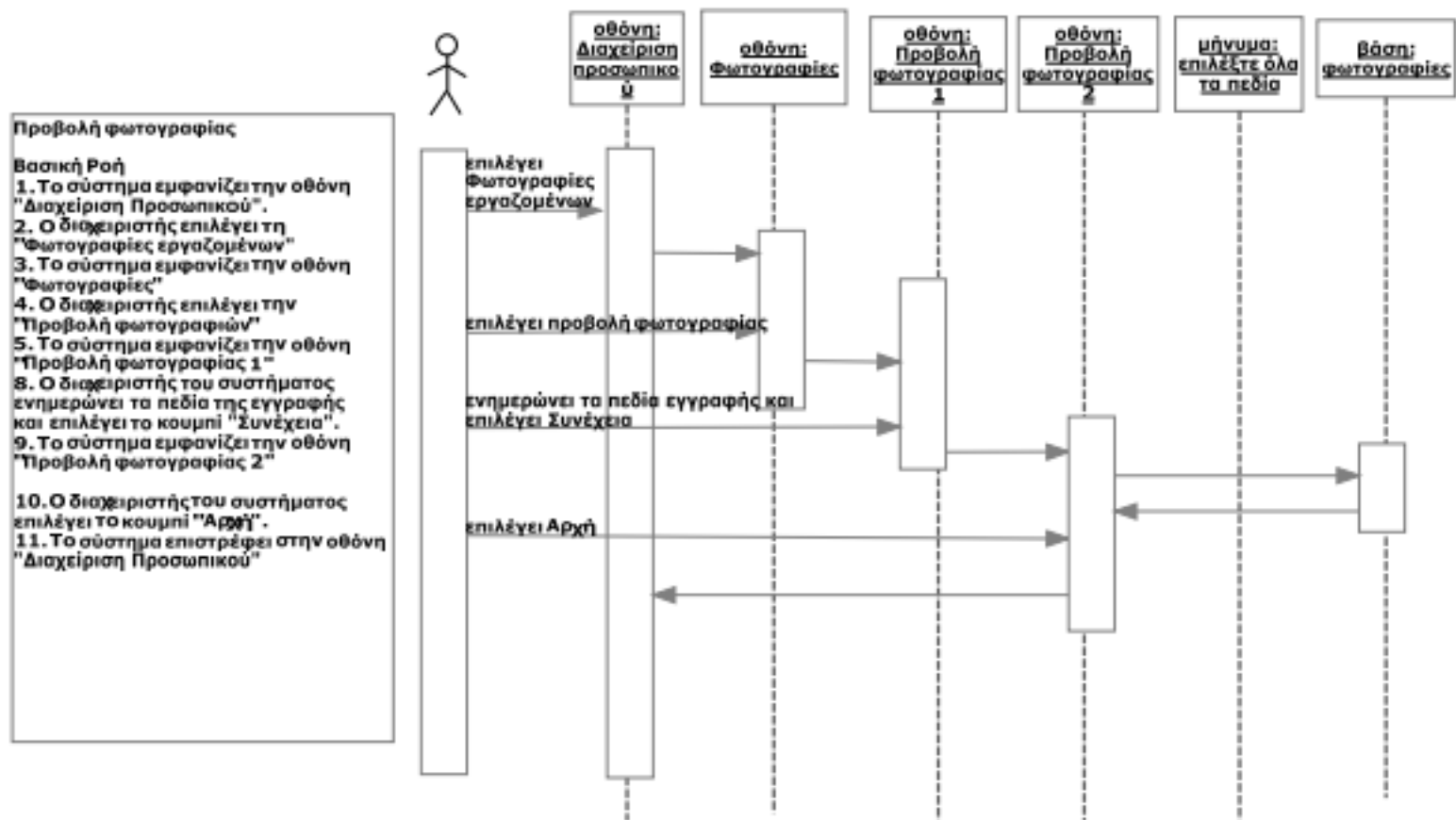
Εναλλακτική ροή 6

8α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Επιστροφή».

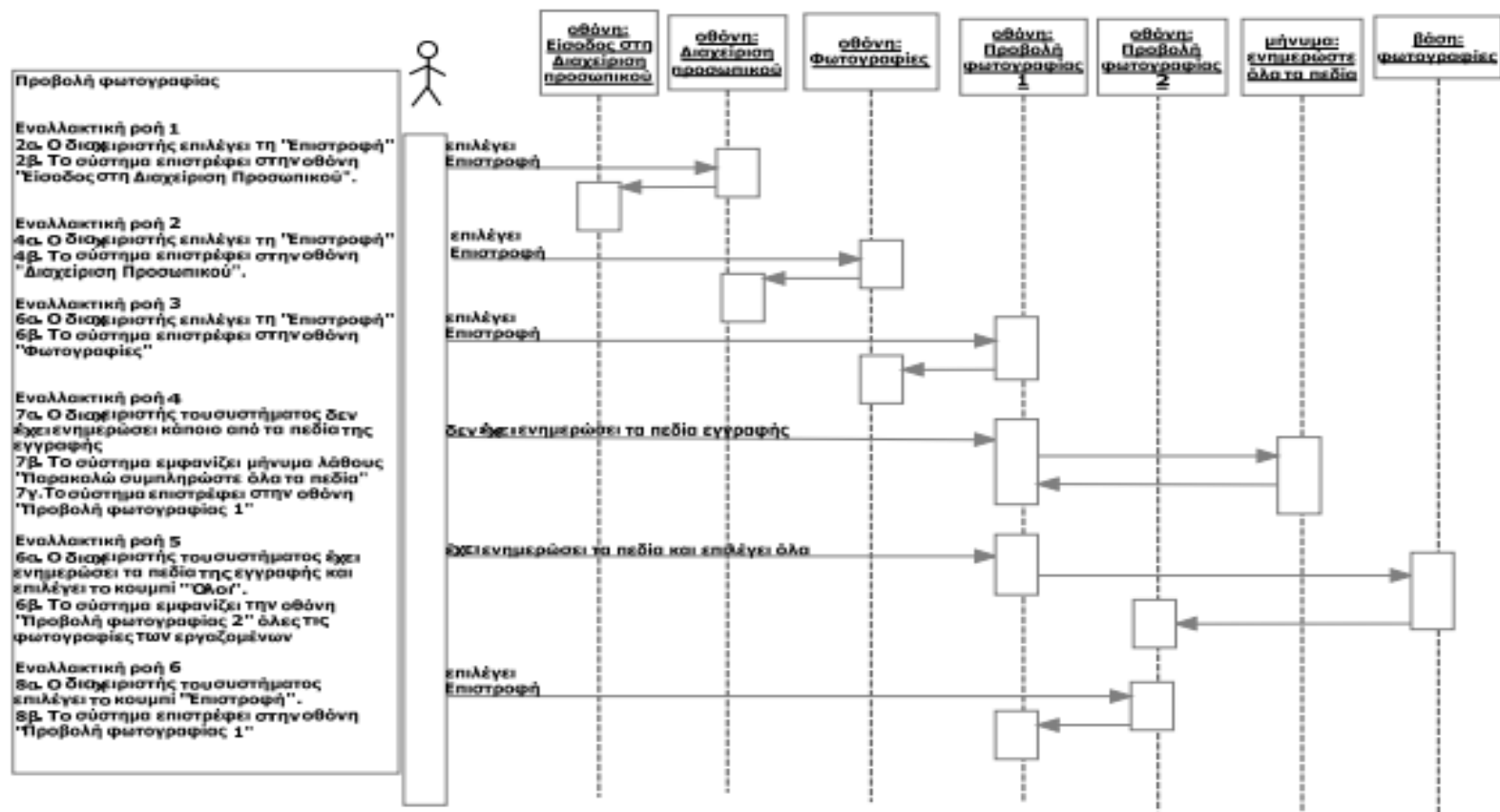
8β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προβολή φωτογραφίας 1»



Διάγραμμα 25: Διάγραμμα ερωστίας 8



Διάγραμμα 26: Διάγραμμα ακολουθίας 8.1



Διάγραμμα 27: Διάγραμμα ακολουθίας 8.2



## 8.10 Εκτύπωση βεβαίωσης

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Διαχείριση εγγράφων»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Εγγραφα»
4. Ο διαχειριστής επιλέγει την «Εκτύπωση βεβαίωσης»
5. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Εκτύπωση βεβαίωσης 1»
6. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Συνέχεια».
7. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Εκτύπωση βεβαίωσης 2»
8. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Εκτύπωση».
9. Ο προεπιλεγμένος εκτυπωτής εκτυπώνει την βεβαίωση
10. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Αρχή».
11. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 1

- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 2

- 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή» 4

β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

Εναλλακτική ροή 3

6α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»

6β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Εγγραφα».

Εναλλακτική ροή 4

7α. Ο διαχειριστής του συστήματος δεν έχει ενημερώσει κάποιο από τα πεδία της εγγραφής

7β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους «Παρακαλώ συμπληρώστε όλα τα πεδία»

7γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Εκτύπωση βεβαίωσης 1»

Εναλλακτική ροή 5

8α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»

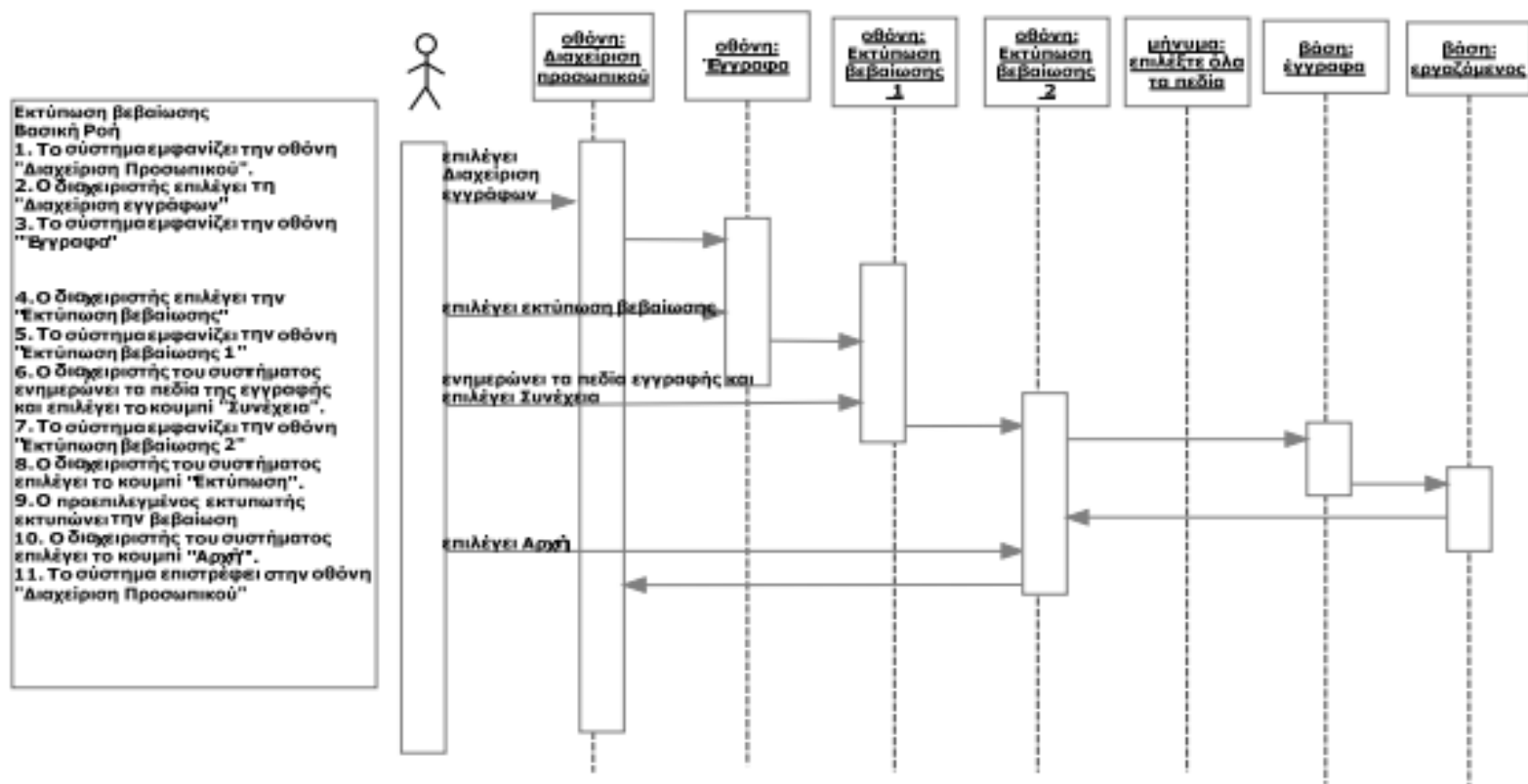
8β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Εκτύπωση βεβαίωσης 1»

Εναλλακτική ροή 6

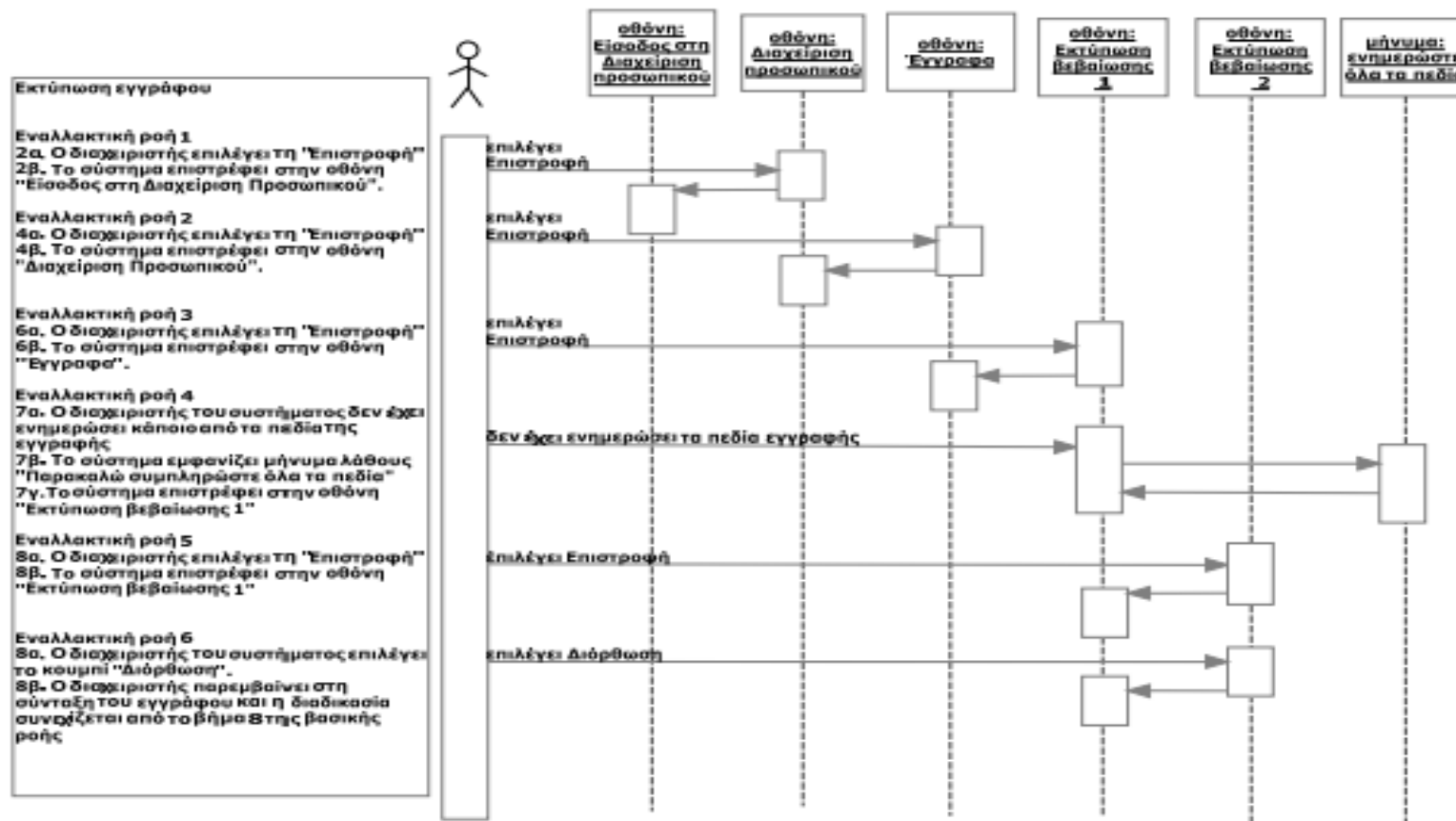
8α. Ο διαχειριστής του συστήματος επιλέγει το κουμπί «Διόρθωση».

8β. Ο διαχειριστής παρεμβαίνει στη σύνταξη του εγγράφου και η διαδικασία συνεχίζεται από το βήμα 8 της βασικής ροής





Διάγραμμα 29: Διάγραμμα ακολουθίας 9.1



Διάγραμμα 30: Διάγραμμα ακολουθίας 9.2

## 8.11 Προσθήκη αργίας

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει από το μενού την «Προσθήκη αργίας»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προσθήκη αργίας»
4. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Καταχώρηση».
5. Το σύστημα ενημερώνει τη βάση δεδομένων ημερολόγιο αργιών
6. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 1

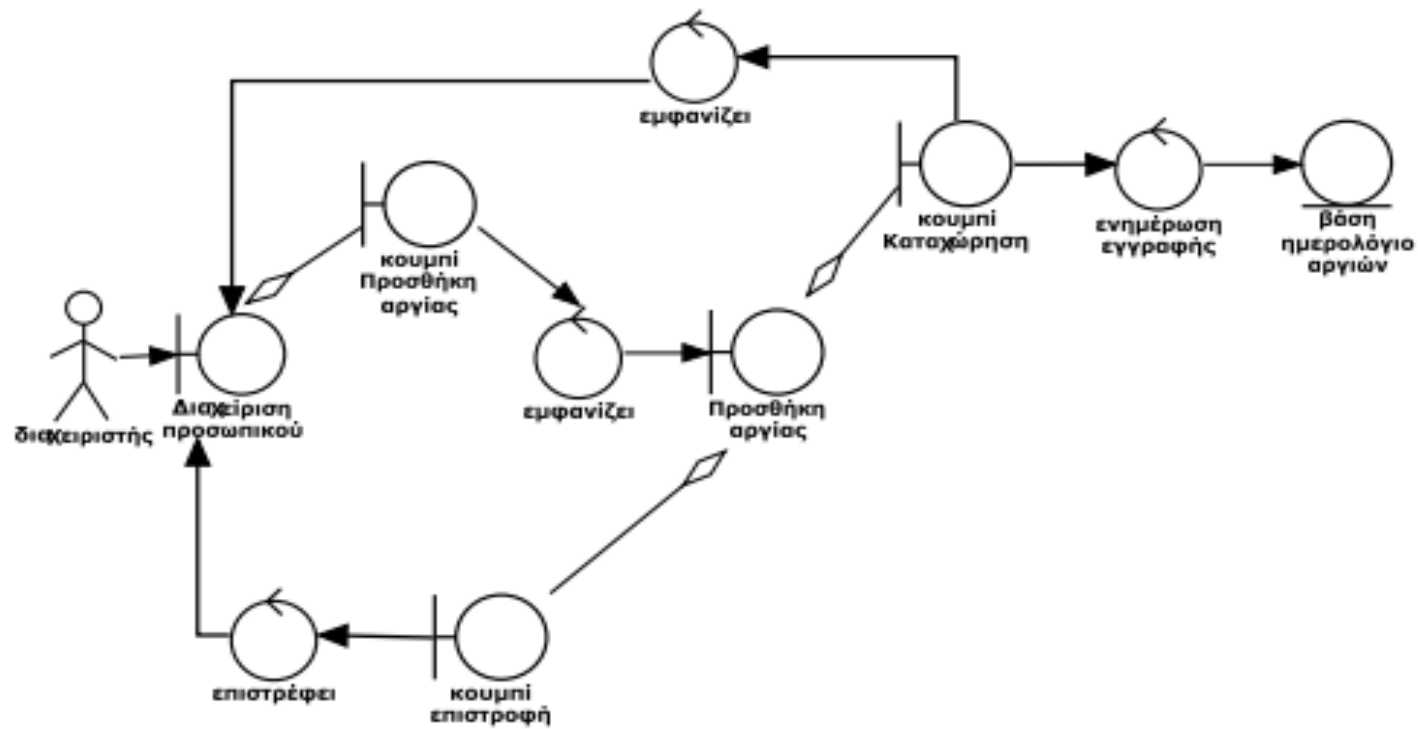
- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 2

- 4α. Ο διαχειριστής δεν εισάγει είδος αργίας και επιλέγει «Καταχώρηση»
- 4β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα «Εισάγετε είδος αργίας»
- 4γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Προσθήκη αργίας».

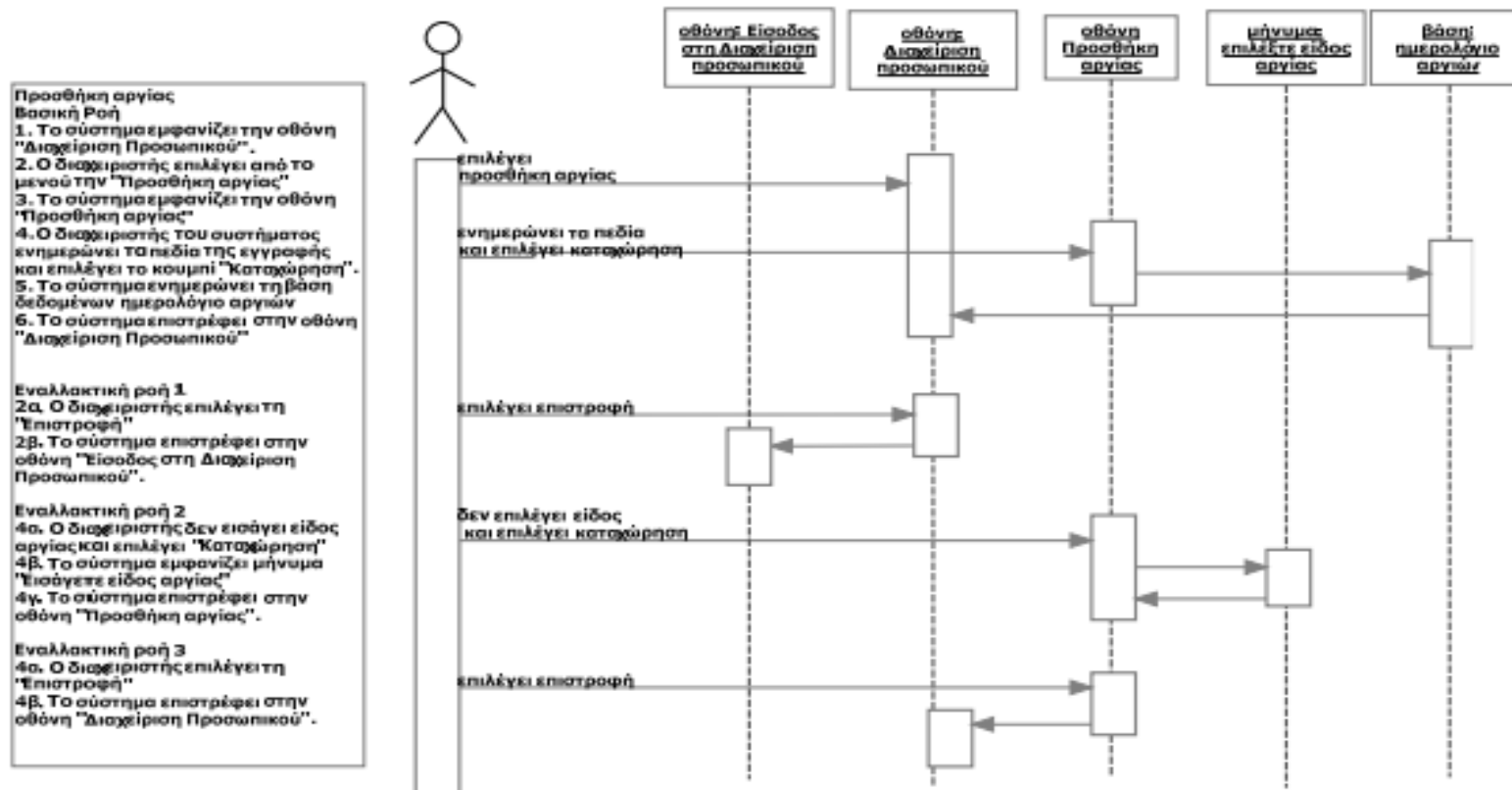
### Εναλλακτική ροή 3

- 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».



Διάγραμμα ευρωστίας 11

Διάγραμμα 31: Διάγραμμα ευρωστίας 10



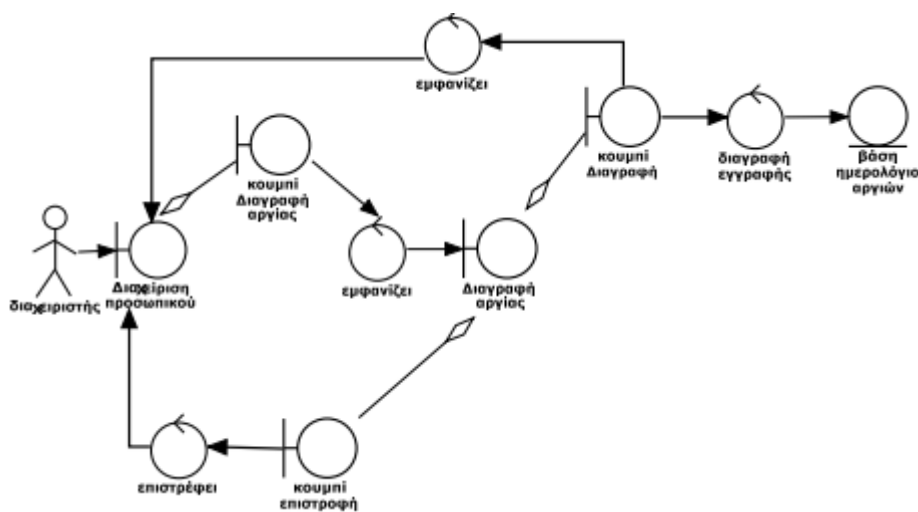
Διάγραμμα 32: Διάγραμμα ακολουθίας 10



## 8.12 Διαγραφή αργίας

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει από το μενού την «Διαγραφή αργίας»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαγραφή αργίας»
4. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Διαγραφή».
5. Το σύστημα ενημερώνει τη βάση δεδομένων ημερολόγιο αργιών
6. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»



Διάγραμμα 33: Διάγραμμα ενρωστίας 11

### Εναλλακτική ροή 1

- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

Εναλλακτική ροή 2

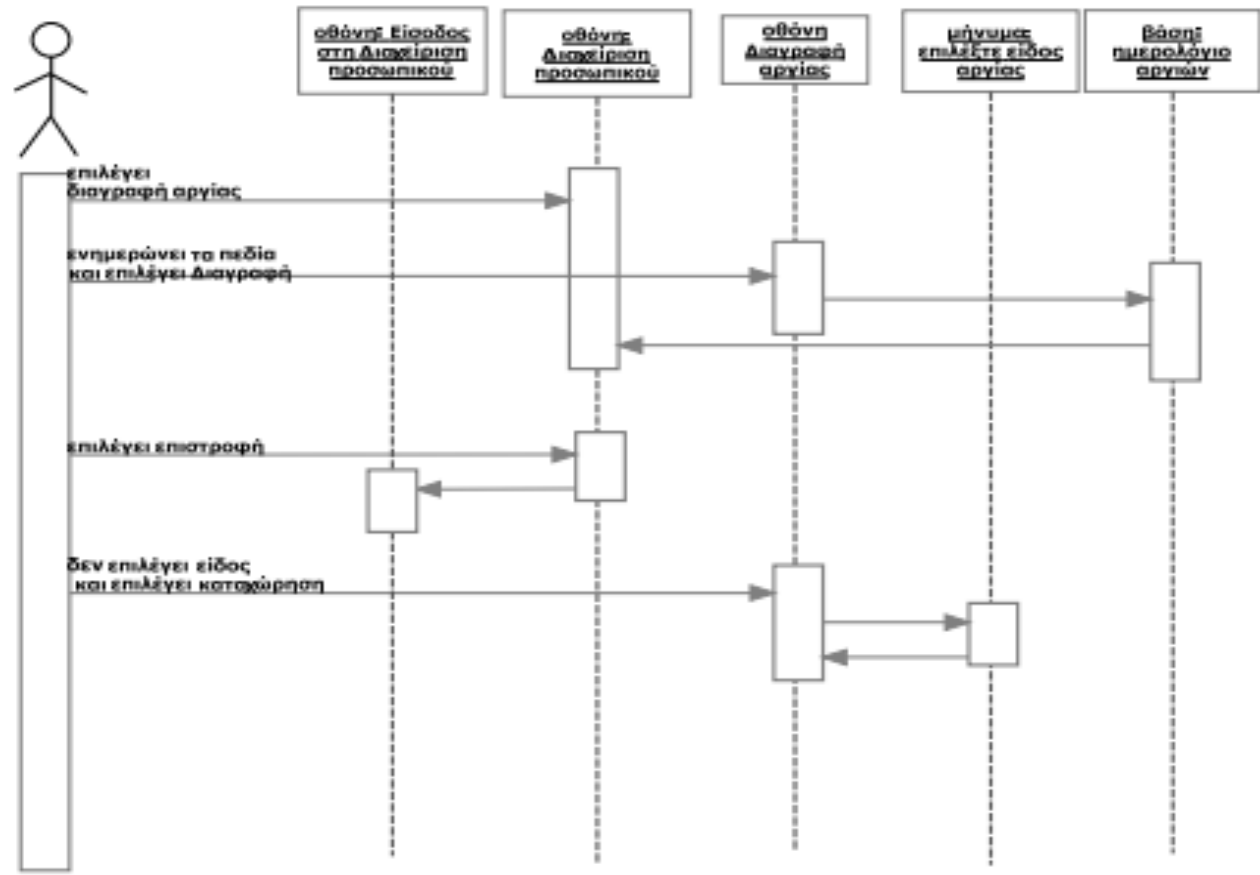
4α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»

4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

**Διαγραφή αργίας**  
**Βασική Ροή**  
 1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη "Διαχείριση Προσωπικού".  
 2. Ο διαχειριστής επιλέγει από το μενού την "Διαγραφή αργίας".  
 3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη "Διαγραφή αργίας".  
 4. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί "Διαγραφή".  
 5. Το σύστημα ενημερώνει τη βάση δεδομένων ημερολόγιο αργιών.  
 6. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη "Διαχείριση Προσωπικού".

**Εναλλακτική ροή 1**  
 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη "Επιστροφή".  
 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη "Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού".

**Εναλλακτική ροή 2**  
 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη "Επιστροφή".  
 4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη "Διαχείριση Προσωπικού".



Διάγραμμα 34: Διάγραμμα ακολουθίας 11

## 8.13 Προσθήκη χρήστη

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει από το μενού την «Προσθήκη χρήστη»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Προσθήκη χρήστη»
4. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί «Καταχώρηση».
5. Το σύστημα ενημερώνει τη βάση δεδομένων χρηστών
6. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 1

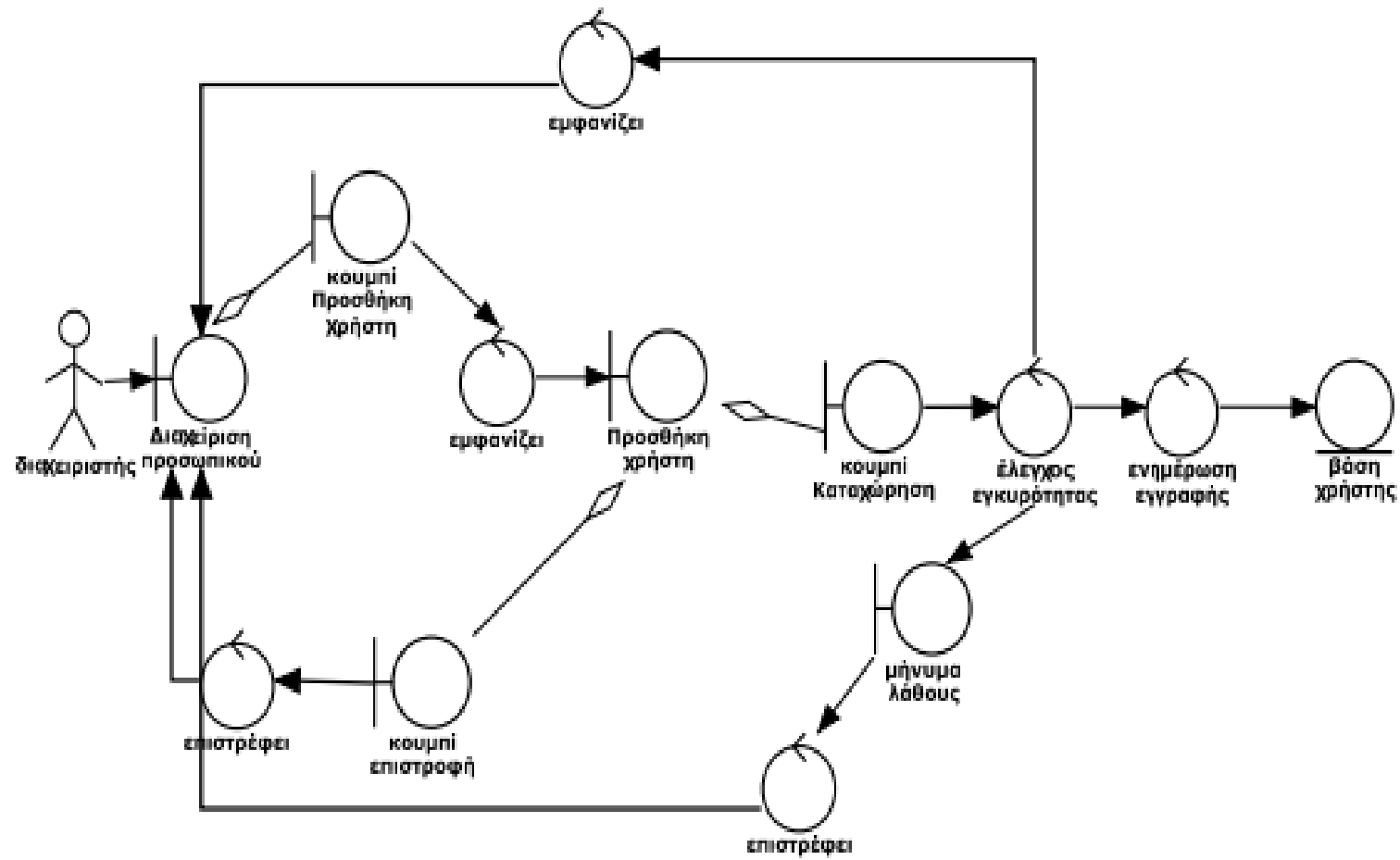
- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 2

- 4α. Ο διαχειριστής δεν επιλέγει εργαζόμενο και επιλέγει «Καταχώρηση»
- 4β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα «δεν επιλέξατε εργαζόμενο»
- 4γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 3

- 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».



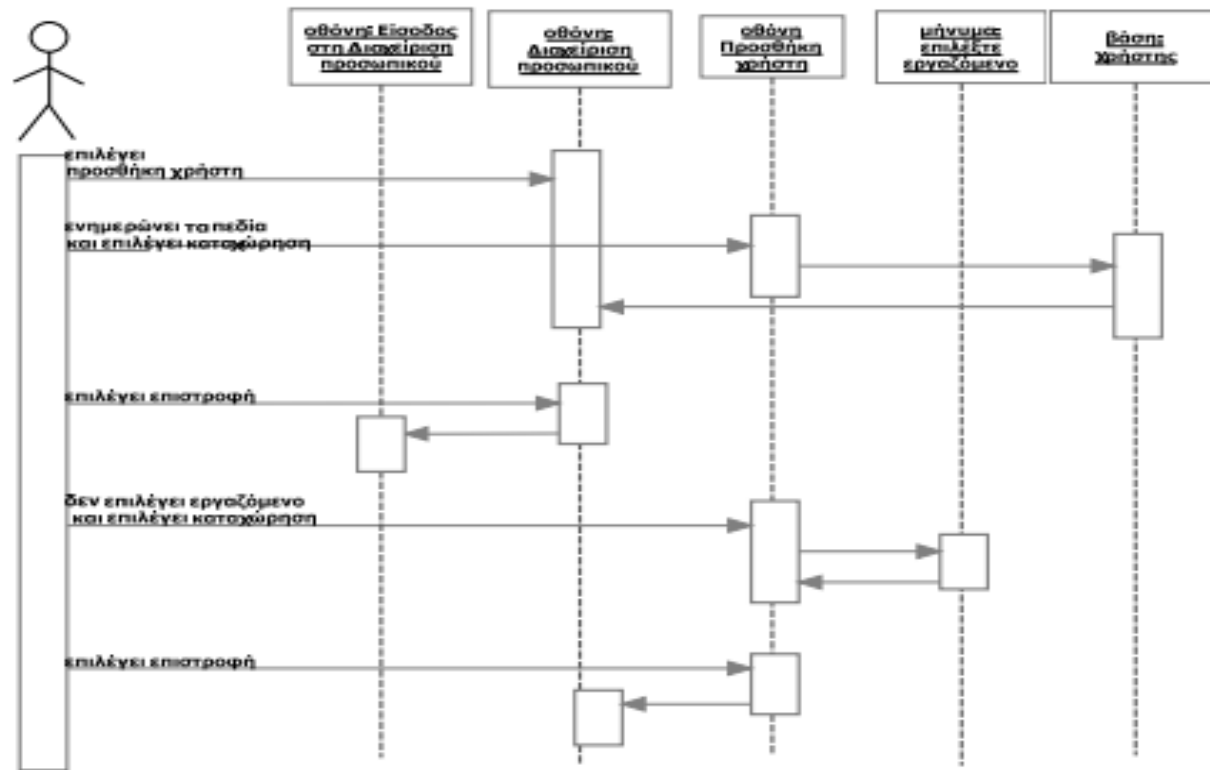
Διάγραμμα 35: Διάγραμμα ενρωστίας 12

**Προσθήκη χρήστη**  
**Βασική Ροή**  
 1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη "Διαχείριση Προσωπικού".  
 2. Ο διαχειριστής επιλέγει από το μενού την "Προσθήκη χρήστη".  
 3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη "Προσθήκη χρήστη".  
 4. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία της εγγραφής και επιλέγει το κουμπί "Καταχώρηση".  
 5. Το σύστημα ενημερώνει τη βάση δεδομένων χρηστών.  
 6. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη "Διαχείριση Προσωπικού".

**Εναλλακτική ροή 1**  
 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη "Επιστροφή".  
 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη "Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού".

**Εναλλακτική ροή 2**  
 4α. Ο διαχειριστής δεν επιλέγει εργαζόμενο και επιλέγει "Καταχώρηση".  
 4β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα "Δεν επιλέξατε εργαζόμενο".  
 4γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη "Διαχείριση Προσωπικού".

**Εναλλακτική ροή 3**  
 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη "Επιστροφή".  
 4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη "Διαχείριση Προσωπικού".



Διάγραμμα 36: Διάγραμμα ακολουθίας 12

## 8.14. Διαγραφή χρήστη

### Βασική Ροή

1. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».
2. Ο διαχειριστής επιλέγει από το μενού την «Διαγραφή χρήστη»
3. Το σύστημα εμφανίζει την οθόνη «Διαγραφή χρήστη»
4. Ο διαχειριστής του συστήματος ενημερώνει τα πεδία και επιλέγει το κουμπί «Διαγραφή».
5. Το σύστημα ενημερώνει τη βάση δεδομένων χρήστη
6. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού»

### Εναλλακτική ροή 1

- 2α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 2β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Είσοδος στη Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 2

- 4α. Ο διαχειριστής επιλέγει τη «Επιστροφή»
- 4β. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

### Εναλλακτική ροή 3

- 4α. Ο διαχειριστής δεν επιλέγει εργαζόμενο και επιλέγει «Διαγραφή»
- 4β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους
- 4γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

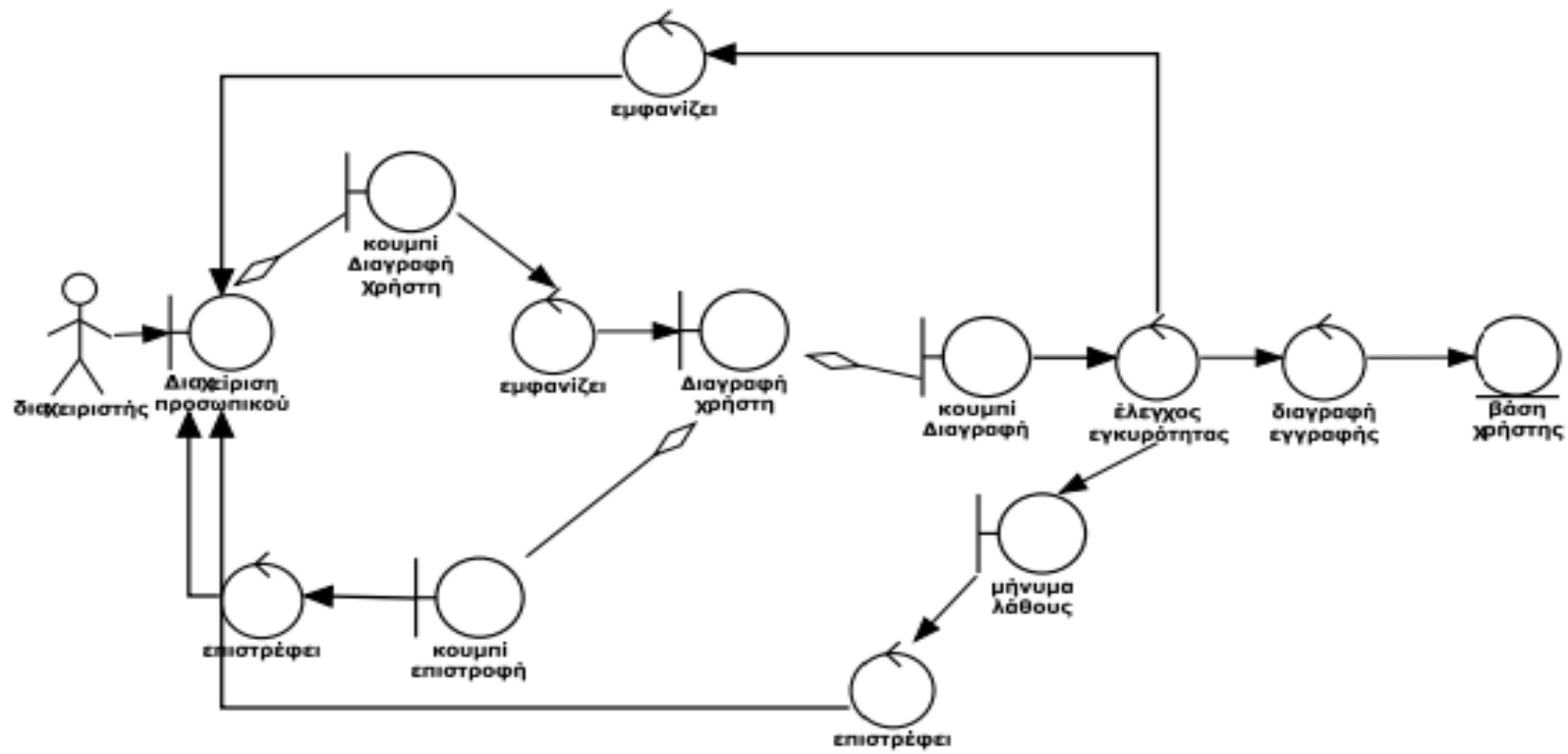
### Εναλλακτική ροή 4

- 4α. Ο διαχειριστής εισάγει λάθος username
- 4β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους
- 4γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».

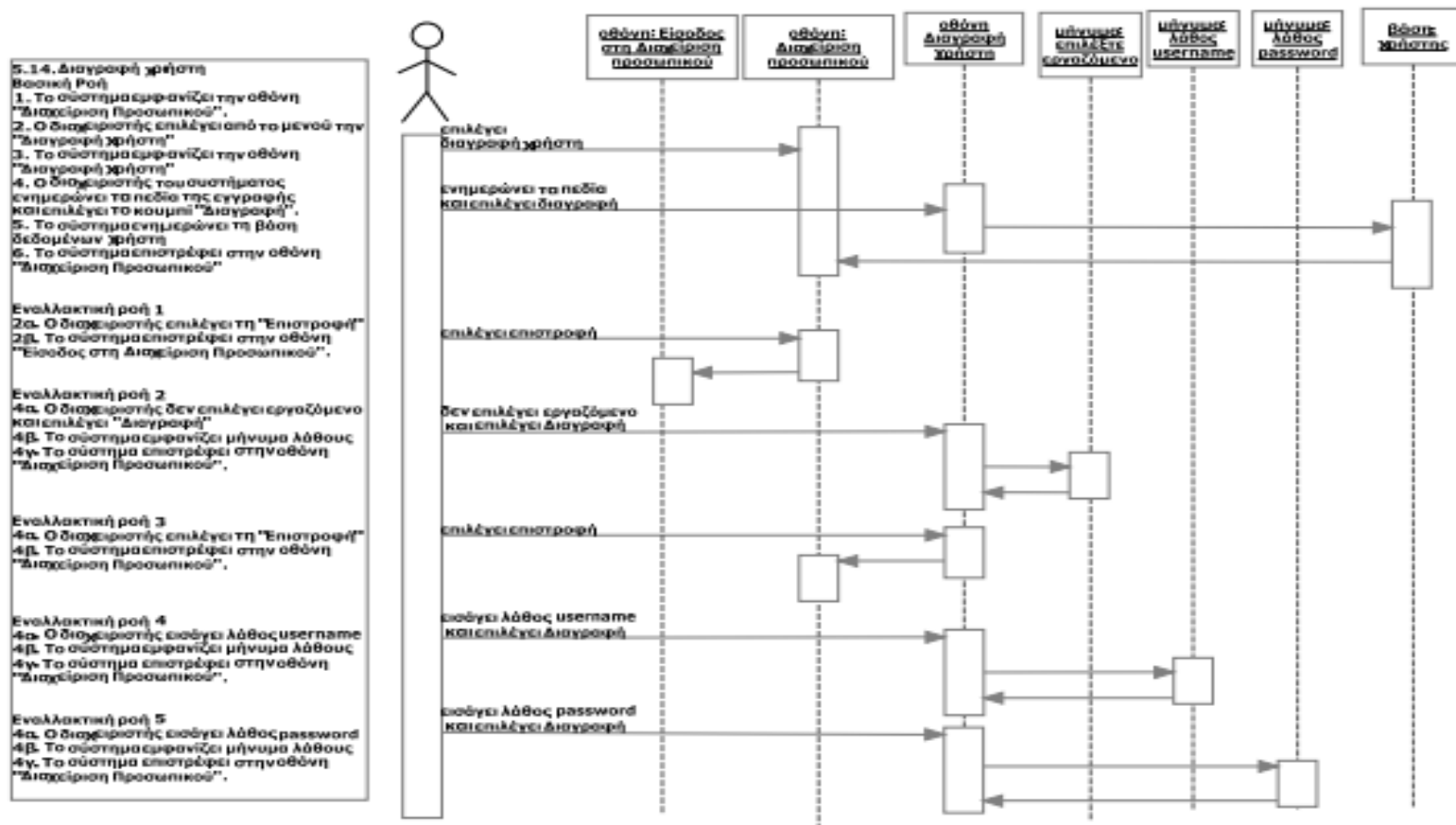
Εναλλακτική ροή 5

- 4α. Ο διαχειριστής εισάγει λάθος password
- 4β. Το σύστημα εμφανίζει μήνυμα λάθους
- 4γ. Το σύστημα επιστρέφει στην οθόνη «Διαχείριση Προσωπικού».





Διάγραμμα 37: Διάγραμμα ευρωστίας 13



Διάγραμμα 38: Διάγραμμα ακολουθίας 13

## Κεφάλαιο 9: Αξιολόγηση του προτεινόμενου προγράμματος

Το σύστημα που προτάθηκε στο κεφάλαιο 7 για την μισθοδοσία των εργαζόμενων της ΟΤΑ, διαπιστώθηκαν τα εξής:

- Είναι πάντοτε σύννομο και σύμφωνο με την εργατική νομοθεσία.
- Μέσα από ειδικό portal, υπάρχει πρόσβαση σε υλικό, με κείμενα συμβάσεων αλλά και ηλεκτρονικό αρχείο για την αυτόματη ενημέρωση του συστήματος.
- Περιλαμβάνει πολλές ειδικότητες στο πλαίσιο των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας.
- Διαθέτει πλούσια και κλιμακωτή λειτουργικότητα έτσι ώστε να είναι προσιτό σε επιχειρήσεις και οργανισμούς κάθε μεγέθους και δραστηριότητας, εξασφαλίζοντας τη λειτουργικότητα και κάθετων αγορών (Τράπεζες, Κατασκευαστικές, Εμπορικές, Βιομηχανικές, Παραγωγικές, Φαρμακοβιομηχανίες, Ξενοδοχεία, Αλυσίδες Καταστημάτων, Super Market, Ασφαλιστικές κ.λπ.).
- Εστιάζει στην αξιοποίηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου προσφέροντας ένα ενιαίο ολοκληρωμένο και αυτοματοποιημένο περιβάλλον παρακολούθησης, όλων των επιμέρους υποσυστημάτων διαχείρισης προσωπικού, μισθοδοσίας, ωρομέτρησης και κοστολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Διαθέτει ένα εξελιγμένο σύστημα επεξεργασίας πληροφοριών (M.I.S) που διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στον έγκαιρο προγραμματισμό της διοίκησης.
- Συνδέεται με όλες τις λογιστικές εφαρμογές και τα Πληροφοριακά συστήματα ERP, καθώς και με εφαρμογές του επώνυμου ανταγωνισμού. Διαθέτει εξελιγμένο σύστημα ασφάλειας για την προστασία δεδομένων βάσει δικαιωμάτων πρόσβασης των χρηστών.
- Μέσω του υποσυστήματος που χρησιμοποιεί Intranet, παρέχεται πρόσβαση σε όλους τους εργαζόμενους της εταιρίας, σε προσωπικά και εταιρικά στοιχεία που τους αφορούν, με στόχο την άμεση πληροφόρησή τους αλλά και επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα την απελευθέρωση χρόνου από το τμήμα HR, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π. (2008). Management ανθρώπινων πόρων: Θεωρία και πράξη. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
2. Γερογιάννης Β., Κακαρόντζας Γ., Καμέας Αχ., Σταμέλος Γ., Φιτσιλής Π. (2006) Αντικειμενοστραφής Ανάπτυξη Λογισμικού με τη UML. Εκδ. Κλειδάριθμος
3. Κατσανέβας, Θ. (2007). Οικονομική της εργασίας & εργασιακές σχέσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
4. Κωνσταντινίδου, Β. (2010, 7 Απριλίου). Compensation & Benefits Surveys: Αναλυτική διερεύνηση των προσφερόμενων ανταμοιβών. HR Professional, Τεύχος 63.
5. Κωνσταντινίδου, Β. (2011). Incentives & Benefits: No money but honey. HR Professional, Τεύχος 82.
6. Μάρκοβιτς, Γ. (2002). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Παρακίνηση – Εξουσία. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
7. Μούζα-Λαζαρίδη, Α.-Μ. (2006). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Κριτική
8. Μπιτσάνη, Ε. (2006). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος
9. Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2003). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
10. Παγκάκη, Γρ. Α. (2003). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλας
11. Παντουβάκης, Π., Πάνας, Α. & Edum-Fotwe, Fr.T. (2007). Η διοίκηση των τεχνικών έργων μέσω ομάδων: Σύγκριση αντιλήψεων μεταξύ Ελλάδας και Αγγλίας. Τεχνικά Χρονικά Επιστημονική Έκδοση ΤΕΕ, Ι, Τεύχος 3, 81-94.
12. Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1993). Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. Τόμος Α' και Τόμος Β'. Αθήνα: [χ.ο.]
13. Πολύζος, Σ. (2011). Διοίκηση και διαχείριση έργων: Μέθοδοι και τεχνικές. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

14. Σκουλάς, Ν. Ε. & Οικονομάκη, Κ. Π. (1998). Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Μαρούσι (Αθήνα): Εκδόσεις Κάπα.
15. Χατζηπαντελή, Π. Σ. (1999). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Interbooks.
16. [www.alfaware.gr](http://www.alfaware.gr)
17. [www.unisystems.gr](http://www.unisystems.gr)
18. [www.cardisoft.gr](http://www.cardisoft.gr)
19. [www.ots.gr](http://www.ots.gr)
20. [www.singularlogic.eu](http://www.singularlogic.eu)
21. [www.megasoft.gr](http://www.megasoft.gr)
22. [www.uniplan.gr](http://www.uniplan.gr)
23. [www.dimosnet.gr](http://www.dimosnet.gr)
24. [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr)
25. [www.pocota.gr](http://www.pocota.gr)
26. <http://lgaf.kedke.gr>