



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ»**

**ΓΙΑΝΝΑΤΟΥ ΟΛΓΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΡΔΑΛΗΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2018

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή:** Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών :**

*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

## **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**« Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού –  
εφαρμογή στον Δημόσιο και Ιδιωτικό  
Τομέα».**

**Όλγα Γιαννάτου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δημήτριος Παρδάλης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2018**



## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξέτασε μέσα από την Ελληνική και Διεθνή βιβλιογραφία την συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην λειτουργία των Οργανισμών/Επιχειρήσεων , τόσο του Δημόσιου Τομέα όσο και του ιδιωτικού .

Καταγράφηκαν και αναλύθηκαν οι πολιτικές της Δ.Α.Δ. και στις δύο προαναφερόμενες κατηγορίες Οργανισμών καθώς συχνά οι διαφορές στην εφαρμογή των πολιτικών Δ.Α.Δ. αποτελούν αντικείμενο μελέτης και συζητήσεων επίσης αναλύονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα των εφαρμογών τους καθώς και οι συνέπειες των μη ορθών εφαρμογών τους.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι ποιοτική με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο περιλάμβανε τριάντα πέντε ερωτήσεις που αφορούσαν συνολικά την εφαρμογή των πολιτικών Δ.Α.Δ. στο Δήμο Κεφαλλονιάς και στα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς, τα οποία συμπληρώθηκαν από ένα στέλεχος του κάθε Οργανισμού αντίστοιχα

Μέσα από την έρευνα καταδεικνύονται οι διαφορές αλλά και το γεγονός ότι η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται νέες πιο σύγχρονες και αξιοκρατικές μεθόδους εφαρμογής της Δ.Α.Δ. προκειμένου να αυξηθούν οι δείκτες απόδοσης της.

## Summary

This thesis examines through Greek and International bibliography the contribution of the Human Resource Management to the function of Organizations / Businesses both in Public and Private Sector.

The HRM policies in both of the aforementioned categories have been recorded and analyzed since the differences in the implementation of HRM policies are often subject of study and debates. The expected results as well as the consequences, due to incorrect implementation, have also been analyzed. The method followed was a qualitative one with the use of a structured questionnaire which included 35 questions regarding the overall implementation of HRM policies in the Municipality of Kefallonia and Kefallonian fish farms. The questionnaires were completed by a member of each organization respectively. This research demonstrates the differences and the fact that the Public Administration needs new, more modern and more meritocratic methods of implementing HRM in order to increase its performance indicators.

---

## Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου εργασίας , επιθυμώ να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο Παρδάλη Δημήτριο για την καθοδήγηση του, καθώς και όλους τους καθηγητές όλων των θεματικών ενοτήτων του παρόντος μεταπτυχιακού.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την Γενική Γραμματέα του Δήμου Κεφαλλονιάς και τον Οικονομικό Διευθυντή των Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς για τις παρεχόμενες πληροφορίες τους και την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Η προσπάθεια μου αυτή ξεκίνησε με την παρότρυνση της οικογένειας μου και ιδιαιτέρως των παιδιών μου Βάλιας και Χρύσας και καθ'όλη την διάρκεια της είχα την αμέριστη στήριξη τους.

## Πίνακας περιεχομένων

|  |    |
|--|----|
| Κεφάλαιο 1 «Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» .....                    | 9  |
| 1.1. Εισαγωγή .....  | 9  |
| 1.2 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. ....                                 | 11 |
| 1.3 Αλλαγή στη φιλοσοφία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....                   | 12 |
| 1.4 Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και των Στελεχών. ....             | 15 |
| 1.5 Τάσεις που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. ....                 | 23 |
| 1.6 Πρακτικές και πολιτικές της Δ.Α.Δ.....                                       | 24 |
| 1.7 Διαδικασίες Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού .....                       | 26 |
| Κεφάλαιο 2 «Ανάλυση εργασίας» .....  | 29 |
| 2.1 Ανάλυση εργασίας-Ορισμός και χρησιμότητα της στη Δ.Α.Δ. ....                 | 29 |
| 2.2 Στάδια διαδικασίας ανάλυσης εργασίας .....                                   | 31 |
| 2.3 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων για την ανάλυση εργασίας.....                     | 34 |
| 2.4 Περιγραφή και Προδιαγραφή εργασίας .....                                     | 36 |
| Κεφάλαιο 3 «Προσέκλυση εργαζομένων».....   | 37 |
| 3.1 Ορισμός και αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης. ....                         | 37 |
| 3.2 Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης. ....   | 39 |
| 3.3 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.....  | 40 |
| Κεφάλαιο 4 «Επιλογή προσωπικού» .....  | 43 |
| 4.1 Η σπουδαιότητα και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή προσωπικού. .... | 43 |
| 4.2 Μέθοδοι – τεχνικές επιλογής προσωπικού. ....                                 | 44 |
| Κεφάλαιο 5 « Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού».....                  | 46 |
| 5.1 Η διαδικασία και τα στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης.....                    | 46 |
| 5.2 Τεχνικές – Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού. ....                              | 48 |
| 5.3 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου. ....   | 50 |
| Κεφάλαιο 6 «Αξιολόγηση της απόδοσης» .....                                       | 50 |
| 6.1 Γιατί χρειάζεται η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων.....              | 50 |
| 6.2 Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. ....                                  | 52 |
| 6.3 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.....  | 55 |
| 6.4 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση .....   | 57 |
| Κεφάλαιο 7 «Αποδοχές εργαζομένων» .....  | 59 |
| 7.1 Συστήματα Αμοιβών.....   | 59 |
| 7.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες καθορισμού αμοιβών.....                           | 60 |

|   |    |
|---|----|
| Κεφάλαιο 8 «Μεθοδολογία της έρευνας».....   | 63 |
| 8.1 Μεθοδολογία της έρευνας.....  | 63 |
| Κεφάλαιο 9 «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στο Δήμο Κεφαλλονιάς».....  | 64 |
| 9.1. Οργανωτική Δομή του Δήμου Κεφαλλονιάς –Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών ....  | 64 |
| 9.2 Η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων στο Δήμο Κεφαλλονιάς .....   | 67 |
| 9.3 Το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων του Δήμου Κεφαλλονιάς .....  | 68 |
| 9.4 Αξιολόγηση προσωπικού στο Δήμο Κεφαλλονιάς .....  | 69 |
| 9.5 Οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των υπαλλήλων του Δήμου Κεφαλλονιάς –Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων..... | 70 |
| Κεφάλαιο 10 «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εταιρεία “ Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε. & Ε.Ε.”» .....                            | 71 |
| 10.1 Οργανωτική μορφή των Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς Α.Ε. ....  | 71 |
| 10.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς .....  | 72 |
| 10.3 Η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού στα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς. ....  | 73 |
| 10.4 Η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του προσωπικού στα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς ..  | 73 |
| 10.5 Το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων στα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς .....   | 75 |
| Κεφάλαιο 11 «Συμπεράσματα –Προτάσεις» .....   | 75 |
| 11.1 Συμπεράσματα .....   | 75 |
| 11.2 Προτάσεις .....  | 78 |



## Κεφάλαιο 1 «Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού»

### 1.1. Εισαγωγή

Παγκοσμίως οι Επιχειρήσεις έχουν επιδοθεί σε ένα αγώνα να αλλάξουν τον τρόπο διοίκησης τους ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν στον αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Στη προσπάθεια τους αυτή αποδίδουν ύψιστη σημασία στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων , όχι μόνο με την παραδοσιακή έννοια της στρατολόγησης προσωπικού , αλλά ως μία βασική στρατηγική λειτουργία, καθώς ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αποφάσεων και των ενεργειών του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν το σύνολο του Οργανισμού.

Οι προκλήσεις που δέχονται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον, απαιτούν την στελέχωση με ανθρώπινο δυναμικό αυξημένων προσόντων, ικανοτήτων και ταλέντων.

Ο καθοριστικός αυτός ρόλος της Δ.Α.Δ. θα πρέπει να εφαρμόζεται χωρίς διαφοροποίηση ως προς το είδος του Οργανισμού δηλαδή τόσο σε έναν ιδιωτικό όσο και σε ένα Δημόσιο Οργανισμό και να επιδιώκεται η βελτιστοποίηση της αξιοποίησης του πολυτιμότερου πόρου που είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο καθώς και ο εξορθολογισμός της λειτουργίας τους.

Τι συμβαίνει όμως στην πραγματικότητα ? Πρέπει να υπάρχει ταύτιση ή όχι των πολιτικών της Δ.Α.Δ. και στους δύο προαναφερόμενους τομείς ? Αν δεν υπάρχει ποιοι είναι οι λόγοι διαφοροποίησης και ποια τα αποτελέσματα? Και τελικά ποιο είναι το μοντέλο που πρέπει να εφαρμόζεται ?

Αυτά είναι ορισμένα από τα ερωτήματα που θα απαντηθούν μέσω της παρούσας εργασίας , σκοπός της οποίας είναι η σύγκριση της εφαρμογής των πολιτικών της Δ.Α.Δ. στον Ιδιωτικό και Δημόσιο Τομέα.

Το ερέθισμα για την επιλογή του κυρίαρχου αυτού θέματος της εργασίας δόθηκε καθώς η έντονη χρηματοπιστωτική κρίση απαιτεί μία αναθεώρηση των έως τώρα λειτουργιών των Οργανισμών και προσαρμογή τους στα νέα δύσκολα ομολογουμένως δεδομένα, ιδιαίτερα για τον Δημόσιο Τομέα που δέχεται σωρεία

μεταρρυθμίσεων που αποσκοπούν σε δημοσιονομικό περιορισμό του κυρίως μέσω της μείωσης του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού , με ότι αυτό συνεπάγεται όπως θα δούμε και θα εξετάσουμε στην πορεία της εργασίας.

Θεωρήσαμε λοιπόν ότι για αυτούς τους λόγους η συγκριτική αυτή έρευνα είναι μία πρόκληση για τον εντοπισμό των αιτιών και την εξεύρεση λύσεων με σκοπό την βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν στηρίχθηκαν στην ελληνική και ξληνη βιβλιογραφία καθώς και στην μελέτη ενός Οργανισμού που αντιπροσωπεύει τον Ιδιωτικό Τομέα των «Ιχθυοτροφείων Κεφαλλονιάς Α.Ε. & Ε.Ε.» και ενός του Δημόσιου Τομέα , του Δήμου Κεφαλλονιάς.

Τα Κεφάλαια 1 έως 7 περιγράφουν το θεωρητικό υπόβαθρο, γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση του ορισμού της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αναλύεται ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και των στελεχών και εν συνεχεία αναλύονται οι βασικές λειτουργίες της Δ.Α.Δ. και συγκεκριμένα:

- ✓ Η ανάλυση εργασίας
- ✓ Η Προσέκλυση εργαζομένων
- ✓ Η επιλογή προσωπικού
- ✓ Η εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
- ✓ Η αξιολόγηση της απόδοσης
- ✓ Οι αποδοχές των εργαζομένων/

Στο δεύτερο τμήμα της εργασίας από το κεφάλαιο έως το κεφάλαιο 11, αναλύεται η ακολουθούμενη μεθοδολογία, εξετάζονται αναλυτικά οι προαναφερόμενοι Οργανισμοί ως προς τις πολιτικές της Δ.Α.Δ. που εφαρμόζουν και καταλήγουμε μέσα από την σύγκριση αυτή σε χρήσιμα συμπεράσματα που μας οδηγούν σε βελτιωτικές προτάσεις.

## 1.2 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το Περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και ανταγωνίζονται οι Επιχειρήσεις σήμερα αλλάζει με ταχείς ρυθμούς και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την παγκοσμιοποίηση και το ηλεκτρονικό επιχειρείν .

Με δεδομένη την τάση αυτή οι εταιρείες προσπαθούν αφ ενός να επιβιώσουν αλλά κυρίως, προκειμένου να ανελιχθούν , να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

«Η ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στην ικανότητα μια εταιρείας να κερδίζει μερίδιο αγοράς στο κλάδο της και να το διατηρεί» ( *R-Noe, I Hollnbeck, B. Gerhart, P.Wright, 2006, Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων –, Εκ. Παπαζήση τόμος Α'*)

Η ανταγωνιστικότητα αυξάνεται όταν οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να προσδώσουν μέσω της παραγωγικής τους διαδικασίας αξία που «ως αξία ορίζουμε όχι μόνο τα κέρδη αλλά και την εξέλιξη και ικανοποίηση των υπαλλήλων, τις πρόσθετες ευκαιρίες απασχόλησης, την προστασία του περιβάλλοντος, και τη συνεισφορά σε προγράμματα των τοπικών κοινωνιών» ( *R-Noe, I Hollnbeck, B. Gerhart, P.Wright, 2006, Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων –, Εκ. Παπαζήση τόμος Α'*)

Ο ανθρώπινος παράγοντας της επιχείρησης, το εργατικό δυναμικό της, είναι βασικός παράγοντας που θα αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για να ενεργοποιηθούν και οι λοιποί συντελεστές παραγωγής και ο παραγωγικός συνδυασμός τους να ωθήσει στην διαφοροποίηση της από τους ανταγωνιστές.

Καθώς διαπιστώνουμε την βαρύτητα του ανθρώπινου κεφαλαίου συνακόλουθα επέρχεται το ζήτημα της διοίκησης του, το θέμα δηλαδή της χρηστής και αποτελεσματικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να επιτευχθεί το optimum της παραγωγικής διαδικασίας, διαφορετικά αν το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι το κατάλληλο μακροχρόνια η επιτυχία θα είναι πολύ μικρή.

Η διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται όταν δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν οι δεξιότητες των εργαζομένων.

«Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (human resource management) είναι να κτίσει την ικανότητα/βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης μέσω των

ανθρώπων, να εξασφαλίσει ότι εξαιρετικά ικανοί και ενθουσιώδεις άνθρωποι βρίσκονται πάντα στη σωστή θέση εργασίας έχοντας την υποστήριξη που χρειάζονται για να επιτύχουν» (Schermmerhorn R. John (2012), *Εισαγωγή στο Management*, (Πρόλογος: Πολλάλης Γιάννης, Μετάφραση: Μιχάλης Ανθρωπέλος), Εκδόσεις Ιατρικές Εκδόσεις Χ. Πασχαλίδης )

Στη βιβλιογραφία θα βρούμε πλήθος ορισμών της Δ.Α.Δ. που όμως όλοι συγκλίνουν στην ίδια βασική έννοια ότι:

«Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων είναι η διαδικασία της προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ενός υψηλής ποιότητας εργατικού δυναμικού»(Schermmerhorn R. John (2012), *Εισαγωγή στο Management*, (Πρόλογος: Πολλάλης Γιάννης, Μετάφραση: Μιχάλης Ανθρωπέλος), Εκδόσεις Ιατρικές Εκδόσεις Χ. Πασχαλίδης )

«Η Διαχείριση Ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στις πολιτικές, στις πρακτικές και στα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των υπαλλήλων» ( R-Noe, I Hollnbeck, B. Gerhart, P.Wright, 2006, *Διαχείριση Ανθρωπίνων πόρων –Εκ. Παπαζήση τόμος Α' )*

«Ως διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους»( Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, (2001),*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks).

### **1.3 Αλλαγή στη φιλοσοφία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.**

Μετά την βιομηχανική επανάσταση και την δημιουργία εταιρειών, άρχισε να διαφαίνεται έντονα η ανάγκη ύπαρξης ιεραρχίας και συντονισμού των εργασιών αλλά και ελέγχου, κατά αυτόν τον τρόπο προέκυψε η ανάγκη για την διοίκηση ενός οργανισμού και βασικά για την διοίκηση των ανθρώπων αυτού.

Η εξέλιξη της λειτουργίας της Δ. Α. Δ. ακολούθησε ιστορικά την αλλαγή που συντελέστηκε στις εργασιακές σχέσεις από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα έως σήμερα. Αρχικά και με αφορμή τις δύσκολες συνθήκες των εργαζομένων κατά τη βιομηχανική επανάσταση δημιουργείται ο πρώτος πυρήνας των στελεχών που έχουν διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Εν συνεχεία και έως τις αρχές του 20<sup>ο</sup> αιώνα τα «στελέχη πρόνοιας» παρείχαν βοήθεια σε εργαζόμενους που είχαν ανάγκη.

Από την αρχή του 19<sup>ο</sup> αιώνα, αναπτύσσονται διάφορες θεωρίες και Σχολές με χαρακτηριστικούς εκπροσώπους όπως τον W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber, εισάγοντας έτσι επιστημονικές μεθόδους για τον καθορισμό κριτηρίων αποτελεσματικής εργασίας εστιάζοντας όχι μόνο σε ποσοτικές προσεγγίσεις αλλά και σε συμπεριφοριακές .

Κύριος εκπρόσωπος της κλασικής προσέγγισης ο Fraderich Taylor αναδείχθηκε ο πατέρας της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης και πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά μεγαλύτερων κερδών.

[\(http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/\)](http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/)

Όμως οι εργοδότες χρησιμοποίησαν μόνο το τμήμα της θεωρίας του περί αύξησης της παραγωγικότητας χωρίς ταυτόχρονη αύξηση μισθών, έτσι οι συνθήκες για τους εργαζόμενους δεν καλυτέρευαν και γι' αυτό κατηγορήθηκε ο Taylor.

Ο Henry Fayol επηρεαζόμενος από το επιστημονικό Managment, έδωσε ιδιαίτερη σημασία στα στελέχη και την εργασία που εκτελούσαν. Μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο και καθώς υπήρξε αυξημένη ζήτηση εργασίας αναπτύχθηκαν γι' αυτούς τους λόγους τα συνδικάτα. Οι κρατικοί φορείς με μεγάλο αριθμό εργαζομένων γίνονται ο ενδιάμεσος πόλος με τα συνδικάτα και γι' αυτό επιδιώκουν την αναβάθμιση των διοικητικών στελεχών τους και τη διεύρυνση των γνώσεων τους, σ' ένα πιο επιστημονικό υπόβαθρο και μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς με πολλά στοιχεία από τις επιστήμες της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας με έμφαση όχι στο κάθε εργαζόμενο αλλά στον Οργανισμό γενικά.

Έδωσε μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας. Διαχώρισε τις επιχειρησιακές λειτουργίες σε κατηγορίες εκ των οποίων είναι και η λειτουργία της διοίκησης που συμπεριλαμβάνει τις εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων καθώς και εργασίες συντονισμού και ελέγχου

(<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>)

Ο Max Weber υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων.

(<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>)

Εκπρόσωποι της συμπεριφοριακής προσέγγισης όπως ο Abraham Maslow, έδιναν ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς πίστευαν ότι ο ικανοποιημένος εργάτης είναι και πιο αποδοτικός. Η θεωρία του Maslow για την ιεραρχική ταξινόμηση των πέντε αναγκών κατέληγε στο συμπέρασμα ότι όταν μια ανάγκη εργαζομένων δεν ικανοποιείται ταυτόχρονα δεν δημιουργούνται οι προϋποθέσεις της παρακίνησης ( *Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, (2012) (εισαγωγή επιμέλεια :B .Κέφης, Μετάφραση : Η. Νικολάου, σελ. 72-80).*

Η αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων και της οργάνωσης των επιχειρήσεων ενισχύεται την δεκαετία του 1960 επικρατώντας η αντίληψη ότι η κάθε επιχείρηση είναι ένα σύστημα εισροών και εκροών με αλληλοεξαρτώμενα μέρη που θα πρέπει να λειτουργούν οργανωμένα και συντονισμένα ώστε ολόκληρο το σύστημα να λειτουργεί αποδοτικά.

Στο σήμερα ,υπάρχει μεταστροφή από τη Διοίκηση Προσωπικού που εστίαζε στα άτομα και στο κύκλο ζωής τους μέσα στο Οργανισμό, στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων που εκτός των βασικών λειτουργιών- εργαλείων (στελέχωση, επιλογή, εκπαίδευση, αμοιβές) δίνεται έμφαση στη στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και των τεχνικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν τη δομή και την κουλτούρα του οργανισμού ( *Ν.Παπαλεξανδρή-Ε.Γαλανάκη-Α.Παναγιωτοπούλου, (2016) Συγκριτική Έρευνα στις πρακτικές*

*Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη, Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 19)*

Για να λάβει αποφάσεις η Διοίκηση θα ήταν σκόπιμο να γνωρίζει μέσα από ποσοτικές μεθόδους την αποτελεσματικότητα των εισροών που χρησιμοποιούνται στη παραγωγική διαδικασία ώστε να έχει στοιχεία για περαιτέρω προγραμματισμό και οργάνωση και να κάνει τις απαραίτητες μεταβολές που κρίνει για βελτιώσεις.

«Η αλλαγή στη όλη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων έχει οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση το όρου Διοίκηση Προσωπικού (personnel Management) που χρησιμοποιείται για τη συγκεκριμένη λειτουργία από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 30)

Οι άνθρωποι των Οργανισμών είναι το δυναμικό τους κεφάλαιο και τα στελέχη των Δ.Α.Δ. πρέπει να υλοποιούν προγράμματα που βοηθούν στην εξέλιξη των εργαζομένων και να τα προσαρμόζουν με βάσει τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν γενικά αλλά και με βάσει τις λοιπές επιρροές που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

#### **1.4 Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και των Στελεχών.**

Ο κάθε οργανισμός δραστηριοποιείται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον τόσο από οικονομική όσο και από κοινωνική, τεχνολογική διάσταση, στο περιβάλλον αυτό πρωταρχικός στόχος όπως προαναφέραμε είναι η επιβίωση και ανάπτυξη του καθώς και η δημιουργία συνθηκών απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βελτιστοποίησης της λειτουργίας του.

Αυτό δεν μπορεί να συντελεστεί χωρίς τη παρέμβαση του ανθρωπίνου παράγοντα, άρα εδώ έγκειται και η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει πόσους εργαζόμενους χρειάζεται να απασχολεί για να υλοποιηθούν οι τιθέμενοι στόχοι, τον καταμερισμό των θέσεων εργασίας τους ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους, τους τρόπους με τους οποίους θα καλύψει τις αναγκαίες θέσεις αλλά και τις αμοιβές τους καθώς αυτές συνήθως αντιστοιχούν σε ένα μεγάλο ποσοστό του κόστους παραγωγής. Η στήριξη και ενδυνάμωση της αντίληψης για τη σπουδαιότητα του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού φαίνεται και από τη μεταστροφή της τοποθέτησης ότι δεν αποτελεί τον μοναδικό ανασταλτικό παράγοντα για μια επιχείρηση η έλλειψη κεφαλαίων αλλά και αδυναμία του να προσελκύσει και να αναπτύξει σωστά τους εργαζόμενούς του.

Επίσης συν το χρόνο οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού μεταβάλλονται και μετατοπίζονται από την απλή διαχείριση διοικητικών θεμάτων στη διαχείριση θεμάτων στρατηγικής σημασίας. Στο παρελθόν η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στην ουσία αφορούσε κυρίως τον έλεγχο και την πολιτική ανταμοιβής των εργαζομένων, στο παρόν και με βλέμμα στο μέλλον, χάρις την ευρεία χρήση της τεχνολογίας και την ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους κάποιες από τις καθημερινές διοικητικές λειτουργίες όπως για παράδειγμα η τήρηση των προσωπικών φακέλων των εργαζομένων ή η διαχείριση της μισθοδοσίας τους γίνονται πιο εύκολα ή αναθέτονται σε τρίτους κατά συνέπεια δίνεται περισσότερη έμφαση και αφιερώνεται περισσότερος χρόνος από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε στρατηγικούς στόχους, όπως την ενίσχυση της ανταγωνιστικής αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου ως βασική εταιρική δραστηριότητα αλληλένδετη με τις υπόλοιπες του Οργανισμού.

Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος απαιτείται να εφαρμόζουν ένα στρατηγικό σχεδιασμό μέσω του οποίου δύνανται να υλοποιήσουν τους στόχους



τους, να επιλέγουν μεταξύ διαφορετικού πολιτικών και να αποφασίζουν για ζωτικά ζητήματα.

«Η στρατηγική διαχείριση είναι η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας υπό τις τρέχουσες συνθήκες. Επομένως οι επιχειρηματικοί οργανισμοί εφαρμόζουν γενικές στρατηγικές, αλλά κάνουν και επιλογές για ζητήματα του τύπου πως θα υπερτερούν των ανταγωνιστών τους, πως θα αποδυναμώσουν τους ανταγωνιστές τους, πως θα αντιδράσουν και θα επηρεάσουν την εκκρεμή νομοθεσία, πως θα αντιμετωπίσουν τους διάφορους συμμετόχους και τις ομάδες ειδικών συμφερόντων, που θα μειώσουν το κόστος παραγωγής, πως θα αυξήσουν τα έσοδα, ποια τεχνολογία θα εφαρμόσουν, καθώς και πόσους και τι είδους εργαζόμενους θα απασχολήσουν.

Η στρατηγική διαχείριση είναι κάτι περισσότερο από τη συλλογή στρατηγικών τύπων. Είναι μια διαδικασία ανάλυσης της ανταγωνιστικής κατάστασης μιας εταιρείας, ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων και εκπόνηση σχεδίων δράσης και κατανόησης των πόρων»( *R-Noe, I Hollnbeck, B. Gerhart, P.Wright, 2006, Διαχείριση Ανθρωπίνων πόρων –,Εκ. Παπαζήση τόμος Α΄, σελ 78*)

Άρα «η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, μέσα στο πλαίσιο του εντεινόμενου παγκοσμίως ανταγωνισμού παίζει όλο ένα και μεγαλύτερο ρόλο.

Στρατηγική Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι η διαμόρφωση και εκτέλεση πολιτικών και πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού οι οποίες δημιουργούν εκείνες τις ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων που χρειάζεται μια επιχείρηση για να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους

( *Garry Dessler , (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό) , Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική, σελ 47*).

Μια σαφής ένδειξη ότι η Δ.Α.Δ. είναι στρατηγικής σημασίας για έναν οργανισμό συνιστά η ανάθεση της διεύθυνσης της σε έναν ανώτερο διευθυντικό στέλεχος το οποίο αναφέρεται απ'ευθείας στο Διευθύνοντα Σύμβουλο »(*Schermerhorn R. John (2012), Εισαγωγή στο Management, (Πρόλογος: Πολλάλης Γιάννης, Μετάφραση: Μιχάλης Ανθρωπέλος) , Εκδόσεις Ιατρικές Εκδόσεις Χ. Πασχαλίδης, σελ 365*).

Μέσα από την διαδικασία των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια, και οι υπεύθυνοι του τμήματος απαιτείται να προβούν σε συγκεκριμένο σχεδιασμό ώστε τελικά αυτό να είναι εφικτό.

«Ο όρος “Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού” (Strategic H.R.M.) τείνει να αντικαταστήσει τον όρο «H.R.M.» και τρία φαίνεται να είναι τα πορίσματα από την εξέταση της βιβλιογραφίας για το τι σημαίνει Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Σύνδεση της ΔΑ.Δ. με την στρατηγική της Επιχείρησης και αυξημένη έμφαση στις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων ώστε να επιτευχθεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση

- Συμμετοχή του Διευθυντή προσωπικού στο Διοικητικό Συμβούλιο

- Χάραξη στρατηγικής σε θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τις αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής και με γνώμονα τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος . *(Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς , (2016 ) , Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , Εκδόσεις Ε. Μπένου, ΣΕΛ 74)*

«Η οργάνωση αναφέρεται στη διαδικασία που σχετίζεται με την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων αλλά και στην οργανωτική δομή που ρυθμίζει τις υπηρεσιακές σχέσεις μεταξύ των οργάνων της Επιχείρησης καθώς και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων ή υφισταμένων. Η επιλογή που είναι κατάλληλη για την επιχείρηση και η οποία θα επιλεγεί με βάση την ανάγκη της εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της , καθώς και από την έκταση της διοίκησης δηλαδή τον αριθμό των υφισταμένων που θα πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να διοικεί, με τον αποτελεσματικότερο φυσικά τρόπο» *(Άννα Μαρία Μούζα- Λαζαρίδη ( 2006) , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική , σελ 74).*

Η οργάνωση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού έχει διαφοροποιήσεις ανάλογα με το μέγεθος του Οργανισμού και του αριθμού των απασχολούμενων υπαλλήλων κατά συνέπεια και η λειτουργία του είναι διαφορετική ως προς αυτή

τη παράμετρο, όμως σε κάθε περίπτωση ο αρχικός ρόλος έτσι όπως τον έχουμε προσδιορίσει μέσω των ορισμών της Δ.Α.Δ. δεν διαφοροποιείται.

Έτσι «οι μικρές επιχειρήσεις (για παράδειγμα αυτές με λιγότερους από εκατό υπαλλήλους) συχνά δεν έχουν τη δυνατότητα να απασχολούν έναν μάνατζερ ανθρωπίνου δυναμικού με πλήρη απασχόληση, επομένως η διαχείριση του Ανθρωπίνου δυναμικού γίνεται συνήθως “ad hoc” άτυπα. (Garry Dessler , (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό) , Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική, σελ 28).

Στις περιπτώσεις αυτές η Δ.Α.Δ. εκτελείται κυρίως από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη του Οργανισμού ή από ανώτερα στελέχη σε συνδυασμό όμως και με άλλα διοικητικά τους καθήκοντα και είναι πολύ πιθανό να αναλαμβάνονται κάποιες λειτουργίες της Δ.Α. Δ. από εξωτερικούς φορείς κυρίως γιατί ο φορέας αυτός μπορεί να παρέχει εργασία με πιο αποτελεσματικό τρόπο και πιο οικονομικά.

Η οργάνωση ξεχωριστού τμήματος Δ.Α.Δ. στις μεγαλύτερες Επχειρήσεις κρίνεται αναγκαία και είναι άμεσα συνυφασμένη με την σημασία που δίνει η κεντρική διοίκηση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στην στρατηγική του σημασία, όπως τονίζουμε σε πολλά σημεία της παρούσας εργασίας.

«Οι κύριες ευθύνες της επιτελικής ομάδας της Διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων είναι :

- ✓ Να παρέχει συμβουλές, με βάση τις γνώσεις, πληροφορίες και στοιχεία που έχει από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στα στελέχη, για την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού.
- ✓ Να παρέχει υπηρεσίες όπως π.χ. σε θέματα προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, προσέλκυσης κτλ, υπηρεσίες που απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό.
- ✓ Να σχεδιάζει και να προτείνει πολιτικές που συμβάλλουν στην απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού.
- ✓ Να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ίδιων των εργαζομένων.»

*(Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 23-24)*

Η οργάνωση της Δ.Α.Δ. μπορεί να είναι κάθετη η οριζόντια.

- ✓ Στην κάθετη οργάνωση το οργανόγραμμα της είναι πιο συγκεντρωτικό καθώς οι περισσότερες αρμοδιότητες ασκούνται από σχετικά μικρό αριθμό ατόμων, τα άτομα αυτά συνήθως βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.

Είναι μια οργάνωση που συναντάμε κυρίως στο Δημόσιο τομέα καθώς με αυτήν επιτυγχάνεται πιο άμεσα ο έλεγχος των υφισταμένων.

- ✓ Αντίθετα στην οριζόντια οργάνωση ο χαρακτήρας είναι πιο αποκεντρωμένος καθώς δίνεται η ευκαιρία σε περισσότερα άτομα να αναλαμβάνουν δράσεις και πρωτοβουλίες. Έτσι δημιουργούνται περισσότερες δυνατότητες να αναδειχθούν στελέχη και επίσης μειώνονται οι αποστάσεις από την κεντρική διοίκηση.

Στη βιβλιογραφία μπορούμε να συναντήσουμε πλήθος οργανογραμμάτων ενός τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κρίνουμε σκόπιμο να μην επεκταθούμε καθώς προαναφέραμε η οργάνωση του επί της ουσίας αφορά την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά ανάλογα με το μέγεθος της και τις ιδιαιτερότητες της.

Η αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας της Δ.Α.Δ. και του ανθρωπίνου παράγοντα κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις, φαίνεται από το γεγονός ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων υπάγεται απ'ευθείας στο Πρόεδρο του Δ.Σ. και προκειμένου να είναι αποτελεσματική δημιουργούνται ξεχωριστά τμήματα π.χ. για τις προσλήψεις, τις αμοιβές, την εκπαίδευση και ανάπτυξη κ.τ.λ. ,τα οποία πρέπει να στελεχωθούν από κατάλληλα και εκπαιδευμένα άτομα στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων που θα διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και την εμπειρία ώστε να λάβουν έγκαιρα σωστές διοικητικές αποφάσεις για θέματα προγραμματισμού, ανάπτυξης, επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης ανθρωπίνων πόρων.

«Τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρούνται επιτελικά στελέχη καθώς ανήκουν στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για άμεση υποστηρικτική

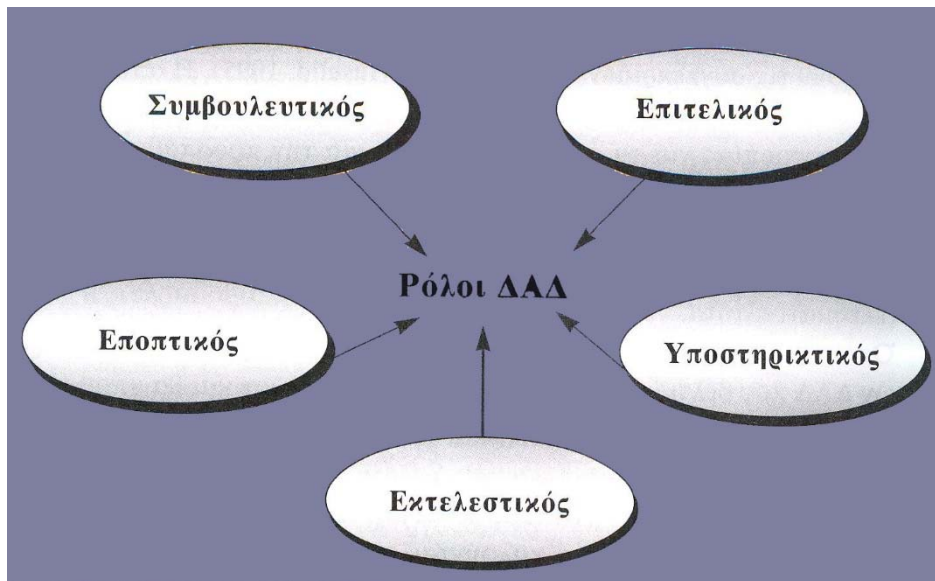
λειτουργία που ενώ έχουν σημαντικό κόστος η συνεισφορά τους στην επιχείρηση είναι άμεση και συνεπώς πιο δύσκολο να εκτιμηθεί». (Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς , (2016 ), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 55).

Απαιτείται να γνωρίζουν όχι μόνο τις δραστηριότητες της διεύθυνσης τους , αλλά να έχουν συνολική εικόνα για τον Οργανισμό και για όλα τα τμήματα του, καθώς επίσης να έχουν εικόνα και γνώσεις για το εξωτερικό περιβάλλον.

Επίσης τα στελέχη της Δ.Α.Δ. θα πρέπει να συνεργάζονται με τα στελέχη των υπολοίπων διευθύνσεων και από κοινού να χαράσσουν στρατηγικές για το ανθρώπινο δυναμικό τους.

«Η ευθύνη της οργανωτικής μονάδας και των στελεχών της Δ.Α.Δ. σε ότι αφορά τις πολιτικές, τα συστήματα και την υλοποίηση των λειτουργιών που αφορούν τους ανθρώπους συνίσταται στους ακόλουθους ρόλους:

- ✓ Επιτελικός: Με τη έννοια ότι σχεδιάζει τις πολιτικές , συστήματα, μεθόδους και λειτουργίες ΔΑΔ (π.χ. αμοιβών, αξιολόγηση).
- ✓ Υποστηρικτικός: Με την έννοια ότι υπάρχει υπηρεσία ΔΑΔ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες (π.χ. προσέλκυση εκπαίδευση)
- ✓ Συμβουλευτικός: δηλαδή παρέχει συμβουλές για την ΔΑΔ το μάνατζερ και την ηγεσία στους προϊσταμένους όλων των τμημάτων και ιεραρχικών επιπέδων.
- ✓ Εποπτικός: με την έννοια ότι ελέγχει το κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και την λειτουργία της ΔΑΔ, τον Μάνατζμεντ και την ηγεσία.
- ✓ Εκτελεστικός: με την έννοια ότι η οργανωτική μονάδα της ΔΑΔ εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα (π.χ. εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις)» (Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς , (2016 ), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ.56 )



Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή Δ. Μπουραντάς (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Εκδόσεις Μπένου σελ. 59*

Τα στελέχη της ΔΑΔ για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα στρατηγικά τους καθήκοντα θα πρέπει να διαθέτουν κάποιες βασικές ικανότητες:

- ✓ **Επιχειρηματική ικανότητα:** Θα πρέπει να γνωρίζουν και να κατανοούν την αγορά και συγκεκριμένα το κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, επίσης να γνωρίζουν και να αποδέχονται τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και καθώς ο βασικός στόχος είναι η κερδοφορία, οι αποφάσεις των στελεχών ΔΑΔ θα πρέπει να συνεκτιμούν τα οικονομικά αποτελέσματα των προτάσεών τους ή των αποφάσεών τους.
- ✓ **Επαγγελματική και τεχνική γνώση:** Που σχετίζονται με νέες μεθόδους και τεχνικές, να τις αξιολογούν και να εφαρμόζουν εκείνες που θα προσδώσουν θετικό αποτέλεσμα στον οργανισμό.

Οι μέθοδοι αυτοί μπορεί να αφορούν για παράδειγμα νέα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων ή παροχή ειδικευμένων κινήτρων απόδοσης.

- ✓ **Ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών:** Οι οργανισμοί πρέπει να εξελίσσονται να μεταβάλλονται και να προσαρμόζονται στις συνθήκες της αγοράς αν επιθυμούν να συνεχίσουν να υπάρχουν.

Η εξέλιξη αυτή απαιτεί αλλαγές που θέτονται ως στόχοι από τα Ανώτατα Διευθυντικά στελέχη και πρέπει να εφαρμόσουν οι εργαζόμενοι, πολλές φορές οι αλλαγές αυτές δημιουργούν συγκρούσεις και δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές από μεγάλο κομμάτι των εργαζομένων.

Το ικανό στέλεχος ΔΑΠ θα πρέπει να εργαστεί έτσι ώστε οι αλλαγές να πραγματοποιηθούν επιτυχώς και χωρίς συγκρούσεις.

«Σύμφωνα με Ελληνική έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα (Κανελλόπουλος 1990) τα προσόντα που συντελούν στην επιτυχία των στελεχών ΔΑΔ στην Ελλάδα είναι τα εξής:

- Διοικητική πείρα
- Γνώση σχετικής Νομοθεσίας
- Γνώση φιλοσοφίας, κουλτούρας και λειτουργίας της Επιχείρησης
- Αποτελεσματικότητα υπεύθυνου προσωπικού
- Ικανότητα διαπραγματεύσεων
- Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- Καλές δημόσιες σχέσεις
- Υπομονετικός και επίμονος
- Ακέραιος
- Καλή σχέση με συνδικαλιστές
- Σεβασμός
- Καλός άνθρωπος
- Αφοσίωση στο Προϊστάμενο.»

*(Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 75)*

### **1.5 Τάσεις που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Σύμφωνα με τον Gary Dessler οι τάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής:

- ✓ Παγκοσμιοποίηση: Αφορά την τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις πωλήσεις, την ιδιοκτησία και την παραγωγή τους σε νέες αγορές στο εξωτερικό.

Μεγάλος ανταγωνισμός σημαίνει περισσότερες πιέσεις για τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος, άρα να έχουν πιο παραγωγικούς εργαζόμενους.

- ✓ Τεχνολογικά Επιτεύγματα: Η τεχνολογία για παράδειγμα βοηθά τις επιχειρήσεις στη μη αποθεματοποίηση η οποία είναι πολυέξοδη.
- ✓ Η φύση της εργασίας: Κριτική σκέψη, επίλυση προβλημάτων και εφαρμογή τεχνολογίας πληροφορικής, είναι δύο σημαντικές ικανότητες.
- ✓ Εργασίες υπηρεσιών: Μεγάλο τμήμα του ανθρωπίνου δυναμικού απασχολείται στην παροχή υπηρεσιών.
- ✓ Ανθρώπινο κεφάλαιο: Μετατόπιση από τους χειρωνακτες στους «εργάτες της γνώσης» , ανθρώπινο δηλαδή κεφάλαιο που διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες.
- ✓ Πληθυσμιακές τάσεις: Που δείχνουν την σύνθεση του ανθρωπίνου δυναμικού ως προς διάφορους παράγοντες (ηλικιακούς, επιπέδου μόρφωσης κλ.π.).
- ✓ Οικονομικές Προκλήσεις και τάσεις: Η διεθνή οικονομική αστάθεια απαιτεί από τους εργοδότες να είναι προσεκτικά δημιουργικοί και ολιγαρκείς στη Δ.Α.Δ. τους.

## 1.6 Πρακτικές και πολιτικές της Δ.Α.Δ.

Οι κυριότερες λειτουργίες της Δ.Α.Δ. είναι:

- ✓ Ανάλυση και περιγραφή εργασίας: Στο στάδιο αυτό η Δ.Α.Δ. θα συλλέξει αναλυτικές πληροφορίες για τις διάφορες θέσεις εργασίας και με την διαδικασία του σχεδιασμού θα προσδιορισθούν τα καθήκοντα ανά θέση εργασίας. Ο σχεδιασμός πρέπει να είναι σύμφωνος με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.
- ✓ Προγραμματισμός Ανθρωπίνου Δυναμικού: Στην ουσία είναι ο μελλοντικός σχεδιασμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.



- ✓ Προσέλκυση και επιλογή υπαλλήλων: Η επιχείρηση αναζητά από την αγορά εργασίας υποψηφίους υπαλλήλους αλλά και από το εσωτερικό της περιβάλλον για να στελεχωσει θέσεις εργασίας.  
Με την διαδικασία της επιλογής η Δ.Α.Δ. θα εστιάσει σε εκείνους τους υποψήφιους που θεωρεί ότι πληρούν τα κριτήρια για την επιλεγείσα θέση, δηλαδή σε εκείνους που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες που απαιτεί η θέση ώστε να αποδώσουν καλύτερα.
- ✓ Κατάρτιση και εξέλιξη υπαλλήλων: Η κατάρτιση στην ουσία αφορά την εκπαίδευση των υπαλλήλων ως μια συντονισμένη προσπάθεια της Δ.Α.Δ. οι εργαζόμενοι τους να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες από αυτές που διαθέτουν.  
Η κατάρτιση πολύ πιθανό να βοηθήσει τους εργαζόμενους να εξελιχθούν εσωτερικά στην επιχείρηση και να αναλάβουν αναβαθμισμένες θέσεις απασχόλησης.
- ✓ Αξιολόγηση της απόδοσης: Γίνεται χρήση της προκειμένου να εξετάζεται ότι τα αποτελέσματα της εργασίας των εργαζομένων είναι σύμφωνα τόσο με τους αρχικούς στόχους που έχουν τεθεί όσο και με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και κατά συνέπεια συνάδουν προς την στρατηγική του οργανισμού.
- ✓ Διαχείριση αμοιβών και πρόσθετων παροχών:  
Οι αμοιβές των εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας για την άσκηση της Δ.Α.Δ. καθώς έχουν άμεσο αντίκτυπο στους ίδιους τους εργαζόμενους άρα και στην απόδοσή τους αλλά ταυτόχρονα έχουν επίδραση στα κόστη του οργανισμού.  
Υψηλές αμοιβές και η παροχή πρόσθετων παροχών κατά κύριο λόγο είναι παράγοντες που μπορεί να προσελκύσουν και να διατηρήσουν υψηλής ποιότητας εργατικό δυναμικό.
- ✓ Εργασιακές σχέσεις και εσωτερική επικοινωνία:  
Οι σχέσεις της Διοίκησης με τους εργαζόμενους είναι ένας δυνατός ρυθμιστικός παράγοντας που υπό προϋποθέσεις μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι ζήτημα στρατηγικής αν ο οργανισμός επιλέξει οι εργαζόμενοι του να είναι ισχυρός συντελεστής παραγωγής στον

οποίο θα επενδύσει προκειμένου να τον αναδείξει ή αν επιλέξει ότι τον επιβαρύνουν οικονομικά και θα πρέπει να εξευρεθούν λύσεις ελαχιστοποίησης των δαπανών προσωπικού.

Η επικοινωνία στο εσωτερικό του οργανισμού ως αντικείμενο της Δ.Α.Δ., στοχεύει στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος συνεργασίας και συνέργειας, σε καλύτερη ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων ,δηλαδή της Διοίκησης και των εργαζομένων σε μια αμφίδρομη σχέση από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα.

✓ Βελτίωση των συνθηκών εργασίας – ασφάλεια και υγεία:

Η προστασία των εργαζόμενων από διάφορα εργασιακά ατυχήματα όχι μόνο κάνει τους ίδιους τους εργαζόμενους να αισθάνονται περισσότερη ασφάλεια, αλλά είναι κέρδος για την ίδια την Επιχείρηση, καθώς τα ατυχήματα συνήθως έχουν οικονομικό αντίκτυπο για τον οργανισμό αλλά και σε πολλές περιπτώσεις και επικοινωνιακό.

Σημαντικός παράγοντας για την απόδοση των εργαζομένων είναι η ψυχική και συναισθηματική υγεία στον εργασιακό χώρο, αντιθέτως συνθήκες που δεν συμβάλλουν στη διατήρηση τους οδηγούν σε πλείστα προβλήματα.

### **1.7 Διαδικασίες Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού**

«Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση και αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης». (Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ.27*).

Είναι απαραίτητος καθώς έρχεται συνδυαστικά με τον στρατηγικό προγραμματισμό ως κομμάτι του, το τμήμα εκείνο που θα συμβάλλει στην επίτευξη των ποσοτικών και ποιοτικών σκοπών της επιχείρησης, εξαρτάται δε από το πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται Οργανισμός αλλά και από την οικονομική του θέση.

Η διαδικασία του προγραμματισμού απαιτεί τα στελέχη της Δ.Α.Δ. να εξετάσουν και να λάβουν υπόψη τους ορισμένους βασικούς παράγοντες που είναι

καθοριστικοί για τον προγραμματισμό και οι οποίοι περιγράφονται συνοπτικά κατωτέρω:

- ✓ Εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς εργασίας.

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση συνολικά, όσον αφορά την Δ.Α.Δ. πρέπει να γνωρίζει που θα αναζητήσει εργαζομένους ανάλογα με τα κριτήρια και τα προσόντα που έχει θέσει γι' αυτούς.

Θα πρέπει επίσης να έχει την δυνατότητα να γνωρίζει τις στρατηγικές που ακολουθούν οι ανταγωνιστές, όχι κυρίως για να τους μιμηθεί αλλά βασικά για να υλοποιήσει πολιτικές που θα την κάνουν να αποκτήσει υψηλού επιπέδου εργατικό δυναμικό το οποίο μέσα από την διαδικασία της εκπαίδευσης θα το καταστήσει ανταγωνιστικό.

Η χώρα δραστηριοποίησης της Επιχείρησης, τα δημογραφικά και πληθυσμιακά της χαρακτηριστικά, η νομοθεσία, οι γενικές οικονομικές συνθήκες που επικρατούν είναι προσδιοριστικοί εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό της Δ.Α.Δ.

- ✓ Εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης.

Απαιτείται καταγραφή των απαιτούμενων θέσεων εργασίας, των χαρακτηριστικών και των προσόντων ανά θέση εργασίας, των τρόπων εξέλιξης, διαδοχής και αντικατάστασης.

Τα στελέχη της ΔΑΔ προβαίνουν σε προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς εργασίας.

Οι προβλέψεις για το προσωπικό που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον στηρίζεται σε εκτιμήσεις των στελεχών των επιμέρους τμημάτων, αλλά και του τμήματος προσωπικού σε συνεργασία με την Διοίκηση και τα μελλοντικά της σχέδια αλλά και τα αρμόδια στελέχη των τμημάτων του Οργανισμού.

Η πρόβλεψη για μελλοντική προσφορά ανθρωπίνου δυναμικού είναι εφικτή εάν γίνει καταγραφή του υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού σύμφωνα με την πλήρωση των θέσεων στο οργανόγραμμα, τα προσόντα, αλλά και την ηλικία τους καθώς ο δείκτης αυτός είναι πολύ βασικός και συνδέεται με τη συνταξιοδότηση.

Οι εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού θα πρέπει και αυτές να προβλεφθούν καθώς δημιουργούν μεταβολές και κενές θέσεις εργασίας που πρέπει να καλύπτονται.

Τέλος αλλαγές στις συνθήκες εργασίας που κυρίως προέρχονται από την νομοθεσία είναι πιθανόν δύσκολο να προβλεφθούν ωστόσο θα πρέπει να υπάρχει μια πρόβλεψη για τέτοιες αστάθμητες περιπτώσεις.

- ✓ Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και το στάδιο στο οποίο βρίσκεται κάθε δεδομένη χρονική περίοδο, είναι καθοριστικός παράγοντας για τον προγραμματισμό.

Είναι απόλυτα λογικό ότι οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα είναι διαφορετικές αν ένας Οργανισμός βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής από ότι αν είναι στο στάδιο της ανάπτυξης ή της παρακμής.

Στο στάδιο της εισαγωγής η Επιχείρηση ζητά να προσλάβει προσωπικό, είναι διατεθειμένη να πληρώσει μεγαλύτερες αμοιβές προκειμένου να το προσελκύσει και χρειάζεται να το εκπαιδεύσει και να του ορίσει και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Το στάδιο της ανάπτυξης μπορούμε να πούμε ότι δεν διαφέρει πολύ από το προηγούμενο στάδιο. Στο στάδιο της ωρίμανσης υπάρχει μια σταθερότητα, αποφεύγονται νέες προσλήψεις και οι ανάγκες καλύπτονται από το ανθρώπινο δυναμικό που υπάρχει στο εσωτερικό, οι αμοιβές είναι σταθερές και η επιχείρηση αποβλέπει στη μείωση του εργατικού κόστους.

Το τελικό στάδιο του κύκλου ζωής, η παρακμή, συνήθως συνοδεύεται με μειώσεις προσωπικού και συγκράτηση ή μείωση αμοιβών.

Προαναφέραμε ότι βασική διαδικασία στο θέμα του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι να έχουν την ικανότητα και την δυνατότητα τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού να κάνουν σωστές και ασφαλείς προβλέψεις της αγοράς εργασίας. Οι προβλέψεις αυτές σχετίζονται και επηρεάζονται από τις μεταβολές που συντελούνται στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης και οι οποίες κυρίως οφείλονται στις εξής παραμέτρους:

α) Στις εκροές εργαζομένων: δηλαδή στις απώλειες του προσωπικού της Επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να οφείλονται σε διάφορους λόγους, ως κυριότερους αναφέρουμε τις περιπτώσεις συνταξιοδότησης που σε σχέση με τους άλλους έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα πρόβλεψης, αντιθέτως με τους

θανάτους, τις απολύσεις για τις οποίες η επιχείρηση δύναται να έχει προγραμματισμό καθώς αποφασίζονται από την Διοίκηση της, τις παραιτήσεις οι οποίες δεν μπορούν να προβλεφθούν.

β)Στις εισροές εργαζομένων: αφορούν τις προσλήψεις και την πρόβλεψη αυτών. Βέβαια οι εισροές είναι στενά συνδεδεμένες με τις εκροές καθώς σε πολλές περιπτώσεις τις ακολουθούν χρονικά. Όμως θα πρέπει να γίνεται και πρόβλεψη ανάλογα με τα επιχειρησιακά σχέδια του οργανισμού καθώς και με την φάση του κύκλου ζωής που βρίσκεται αυτός, όπως προαναφέραμε.

γ)Στις εσωτερικές μετακινήσεις των εργαζομένων: Οι εσωτερικές μετακινήσεις που γίνονται κυρίως σε περιπτώσεις αποχωρήσεων, μεταθέσεων, προαγωγών, αλλαγή στη δομή της επιχείρησης, δεν επιφέρουν αριθμητικές διαφοροποιήσεις στους εργαζομένους παρά μόνο στον οργανόγραμμά της και στην κάλυψη των θέσεων αυτών.

## **Κεφάλαιο 2 «Ανάλυση εργασίας»**

### **2.1 Ανάλυση εργασίας-Ορισμός και χρησιμότητα της στη Δ.Α.Δ.**

«Η θέση εργασίας αποτελεί το κύτταρο (το πιο μικρό μέρος) της οργάνωσης και συνίσταται σ'ένα σύνολο ρόλων, καθηκόντων – εργασιών που πρέπει να εκτελέσει το άτομο που την κατέχει .

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων αναλαμβάνει». *(Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς , (2016 ) , Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ.122)*

Ως ανάλυση θέσεων εργασίας ορίζουμε: «Τη διαδικασία με την οποία καθορίζονται τα καθήκοντα που αναλογούν σε κάθε θέση και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που προσλαμβάνονται για την πλήρωση των θέσεων αυτών» (Garry Dessler , (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό) , Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική σελ 118).

Η χρησιμότητα από την ανάλυση των θέσεων εργασίας εστιάζεται στο γεγονός ότι παρέχει ,μετά από εξέταση, στοιχεία για το είδος των εργασιών που πρέπει να παρασχεθούν σε έναν οργανισμό ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του.

Είναι μια διαδικασία δυναμική που απαιτεί σωστό επαναπροσδιορισμό και διαφοροποίηση καθώς οι συνθήκες μεταβάλλονται.

Ουσιαστικά η ανάλυση εργασίας «Είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως α)στο τι κάνει και ποια τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας β)στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος που εκτελείται η εργασία και γ)στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του» (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, (2001),Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks σελ 47).

Η χρήση και η συμβολή της ανάλυσης εργασίας είναι σημαντική για τα στελέχη της Δ.Α.Δ. καθώς τα βοηθά:

- ✓ Στον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού για τις προβλέψεις των θέσεων εργασίας.
- ✓ Στην προσέλκυση των υποψηφίων καθώς τα κριτήρια για κάθε θέση έχουν ορισθεί όπως και τα προσόντα που πρέπει να πληρούνται από τους υποψήφιους. Έτσι με σαφήνεια γνωρίζει εκ των προτέρων ο υποψήφιος τις υποχρεώσεις του και αποφεύγονται μελλοντικές παρερμηνείες και συγκρούσεις.
- ✓ Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων, αφού είναι ορισμένοι οι ρόλοι κάθε θέσης , μπορεί να διαπιστωθεί πιο εύκολα αν και σε ποιο βαθμό απαιτείται εκπαίδευση των ατόμων ανά θέση εργασίας.

- ✓ Στο καθορισμό των αμοιβών ανά θέση, έτσι δίνεται η δυνατότητα για την ίδια θέση εργασίας να υπάρχει ίδια αμοιβή κάτι το οποίο οι εργαζόμενοι το εισπράττουν ως ισοτιμία.
- ✓ Στις εργασιακές σχέσεις, η συμβολή της ανάλυσης εργασίας είναι καθοριστική, τα άτομα γνωρίζουν εκ των προτέρων τις συνθήκες εργασίας τους, τις ευθύνες τους, τους ρόλους των άλλων και ειδικά των ανωτέρων τους και έτσι μπορούν να δουλεύουν σ'ένα περιβάλλον που τους δημιουργεί ασφάλεια και τους δίνει ηρεμία, βασικοί παράγοντες υποκίνησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας τους.

## 2.2 Στάδια διαδικασίας ανάλυσης εργασίας

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας εκτενώς, πλην όμως χωρίς διαφοροποιήσεις σημαντικές ως προς τα βήματα που ακολουθούνται.

Τονίζεται δε ότι η διαδικασία αυτή εκτελείται από την Δ.Α.Δ. και συνήθως από κάποιο στέλεχος της που φέρει τον τίτλο «Αναλυτής Εργασιών».

Για την περιγραφή έχουμε επιλέξει το βιβλίο της Άννα-Μαρίας Μούζα-Λαζαρίδη «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» καθώς η κατηγοριοποίηση έχει γίνει υπό την μορφή εύχρηστων και άμεσα αντιληπτών πινάκων.

Πίνακας 1. Οι απαραίτητες ενέργειες κατά την πρώτη φάση της διαδικασίας ανάλυσης της εργασίας

|            |  |
|------------|--|
| Πρώτη φάση | Προσδιορισμός των λόγων για τους οποίους γίνεται η ανάλυση εργασίας                    |
|            | Καθορισμός των θέσεων εργασίας για τις οποίες θα συγκεντρωθούν οι ανάλογες πληροφορίες |

Πηγή: Άννα Μαρία Μούζα- Λαζαρίδη ( 2006) , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική , σελ 104

Σε πρώτο βήμα θα πρέπει να εξηγηθούν οι λόγοι που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας και θα προσδιορισθεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει επιλογή ανάλογων

στοιχείων. Ταυτόχρονα θα προσδιοριστούν οι θέσεις για τις οποίες θα γίνει ανάλυση π.χ. σε ποιο τμήμα της επιχείρησης, την σημαντικότητα της θέσης στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης.

Πίνακας 2. Οι απαραίτητες ενέργειες κατά την δεύτερη φάση της διαδικασίας ανάλυσης της εργασίας

|              |   |
|--------------|---|
| Δεύτερη φάση | Καθορισμός των δεδομένων που αναφέρονται στην περιγραφή και προδιαγραφή της θέσεως εργασίας |
|              | Ορισμός των πηγών που θα χρησιμοποιηθούν για την άντληση δεδομένων                          |
|              | Προσδιορισμός της κατάλληλης μεθόδου ανάλυσης που πρέπει να χρησιμοποιηθεί                  |

*Πηγή: Άννα Μαρία Μούζα- Λαζαρίδη ( 2006) , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική , σελ 106*

«Κατά τη δεύτερη φάση θα πρέπει να γίνει ο καθορισμός των δεδομένων που είναι απαραίτητα για την ανάλυση της εργασίας, των πηγών από τις οποίες αντλήσαμε τις πληροφορίες μας και τέλος, των μεθόδων που θεωρούνται ότι είναι οι καταλληλότερες για την εφαρμογή της» (Άννα Μαρία Μούζα- Λαζαρίδη ( 2006) , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική ,σελ 106)

Εν αρχή θα προσδιορισθούν όλα εκείνα τα στοιχεία που θεωρούνται απαραίτητα προκειμένου η εργασία να εκτελεστεί αποδοτικά, στοιχεία που έχουν σχέση με την περιγραφή της εργασίας δηλαδή τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν για τον εργαζόμενο της θέσης αυτής και στοιχεία που έχουν σχέση με την προδιαγραφή της θέσης, δηλαδή με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες που πρέπει να έχει το άτομο που θα εργαστεί στη θέση αυτή.

Στο ίδιο στάδιο θα μελετηθούν οι πηγές από τις οποίες μπορούμε να λάβουμε πληροφορίες και που συνήθως είναι παλιότερες περιγραφές και προδιαγραφές αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και τέλος θα αποφασισθεί η μέθοδος που είναι κατάλληλη για την ανάλυση της θέσης εργασίας.



Πίνακας 3. Οι απαραίτητες ενέργειες κατά την τρίτη φάση της διαδικασίας ανάλυσης της εργασίας

|            |   |
|------------|---|
| Τρίτη φάση | Συλλογή των δεδομένων   |
|            | Ανάλυση των δεδομένων   |
|            | Παρουσίαση της ανάλυσης εργασίας στην επιχείρηση                            |
|            | Περιοδικός έλεγχος των δεδομένων που έχουν καταγραφεί στην ανάλυση εργασίας |

Πηγή: Άννα Μαρία Μούζα- Λαζαρίδη ( 2006) , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική , σελ 108

Είναι το στάδιο κατά το οποίο διενεργείται η ανάλυση εργασίας.

Στο σημείο αυτό θα σταθούμε σε δύο πολύ βασικά κατά την άποψή μας ζητήματα. Το πρώτο είναι η σπουδαιότητα της ορθότητας, της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των υπό συλλογή δεδομένων καθώς μη έγκαιρα δεδομένα θα οδηγήσουν τον αναλυτή εργασίας σε στρεβλώσεις και τελικά σε λανθασμένη ανάλυση.

Το δεύτερο είναι ότι κρίνεται απαραίτητος ο περιοδικός έλεγχος καθώς και οι συνθήκες στο τομέα της εργασίας αλλά και οι γενικές συνθήκες μεταβάλλονται συνεχώς, νέα δεδομένα δημιουργούνται και απαιτείται να προσαρμόζονται σε αυτά και οι θέσεις εργασίας.

Πίνακας 4. Οι απαραίτητες ενέργειες κατά την τέταρτη φάση της διαδικασίας ανάλυσης της εργασίας

|              |  |
|--------------|--|
| Τέταρτη φάση | Αποτίμηση των μεθόδων ανάλυσης της εργασίας με την εκτίμηση των αποτελεσμάτων αναφορικά με τα οφέλη που προσδίδουν και το κόστος εκπόνησης τους. |
|--------------|--|

Πηγή: Άννα Μαρία Μούζα- Λαζαρίδη ( 2006) , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική , σελ 110

### 2.3 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων για την ανάλυση εργασίας

Οι αναλυτές θέσεων εργασίας χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία – μεθόδους για να συλλέξουν τα στοιχεία που απαιτούνται για την ανάλυση, μπορεί να κάνουν και χρήση συνδυασμού μεθόδων.

Οι μέθοδοι αυτοί είναι:

- ✓ Συνέντευξη: «Αποτελεί τη βασική μέθοδο ανάλυσης και κατ' επέκταση είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες.

Απαιτεί ικανότητες από τη μεριά του αναλυτή και είναι χρονοβόρα».

*(Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 204)*

Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι δομημένες, δηλαδή οι ερωτήσεις να είναι συγκεκριμένες και καθορισμένες πριν την συνέντευξη ή να είναι μη δομημένες όπου ο υπεύθυνος απευθύνει ερωτήσεις χωρίς να είναι αυτές προκαθορισμένες από πριν, επίσης οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι προσωπικές αλλά και ομαδικές οι οποίες είναι λιγότερο χρονοβόρες και γίνεται σ' αυτές πιο εύκολη η διαδικασία της διασταύρωσης των πληροφοριών καθώς συμμετέχουν πολλοί ταυτόχρονα.

«Οι συνεντεύξεις έχουν διάφορα πλεονεκτήματα. Το κυριότερο από αυτά είναι ότι πρόκειται για μια απλή διαδικασία και ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να μιλήσουν για ορισμένες ενασχολήσεις που ενδεχομένως δεν είναι άμεσα αντιληπτές.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που έχουν οι συνεντεύξεις είναι η αλλοίωση της πληροφορίας.

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι θεωρούν τις συνεντεύξεις μια διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και άρα τονίζουν υπέρμετρα ορισμένα καθήκοντά τους ενώ υποβαθμίζουν κάποια άλλα» *(Garry Dessler, (2012)*

*(μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική, σελ 119)*

- ✓ Ερωτηματολόγια: Η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους είναι μια γρήγορη διαδικασία όσον αφορά της συμπλήρωσή τους και ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα ταυτόχρονων απαντήσεων,

είναι όμως χρονοβόρα και δύσκολη όσον αφορά τη σύνταξη των ερωτήσεων.

Τα ερωτηματολόγια είναι έτσι δομημένα ώστε οι εργαζόμενοι καλούνται να περιγράψουν τα καθήκοντά τους και τις αρμοδιότητές τους εν γένει τις δραστηριότητές τους.

Ο συντάκτης θα πρέπει να έχει διατυπώσει τις ερωτήσεις με σαφήνεια έτσι ώστε οι απαντήσεις που θα δοθούν να είναι ολοκληρωμένες κάτι το οποίο δεν συμβαίνει πάντοτε και είναι ένας αρνητικός παράγοντας της μεθόδου αυτής.

- ✓ Παρατήρηση: «Στην περίπτωση αυτή ο αναλυτής γνωρίζει την εργασία και τον τρόπο διεξαγωγής της με απλή παρατήρηση των ενεργειών του εργαζομένου και την καταγραφή των κινήσεων και ενεργειών του χωρίς να παρεμβαίνει»( Άννα Μαρία Μούζα- Λαζαρίδη ( 2006) , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική σελ.120)  
Συνήθως χρησιμοποιείται για μηχανικές ή χειρωνακτικές εργασίες και όχι διοικητικές.
- ✓ Ημερολόγιο: Για τη θέση εργασίας που θέλουμε να κάνουμε ανάλυση οι εργαζόμενοι καλούνται σε καθημερινή βάση και για κάποιο χρονικό διάστημα να συμπληρώνουν ημερολόγιο ή λίστα με λεπτομερείς πληροφορίες όσων δραστηριοτήτων εκτελούν καθημερινά.  
Η λεπτομερής καταγραφή βοηθά στην αντικειμενικότητα όσων έχουν γραφεί.
- ✓ Συλλογή δεδομένων με την βοήθεια του διαδικτύου:  
«Οι περισσότερες από τις παραπάνω μεθόδους εμφανίζουν προβλήματα. Μια λύση γι' αυτό είναι η ανάλυση μέσω διαδικτύου. Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού διανέμει τυποποιημένα ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους που βρίσκονται σε μεγάλη μεταξύ τους απόσταση μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας της επιχείρησης , παρέχοντας συγχρόνως οδηγίες για τη συμπλήρωση και την επιστροφή τους». (Garry Dessler , (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό) , Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική σελ. 120)

Οι πιο πάνω μέθοδοι που εξετάστηκαν περιληπτικά είναι οι πιο βασικές, υπάρχουν και άλλες τις οποίες αναφέρουμε ενδεικτικά:

α) Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, β) εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή γ) Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων δ) Μελέτη κινήσεων ε) Ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας.

## 2.4 Περιγραφή και Προδιαγραφή εργασίας

«Η περιγραφή και η προδιαγραφή εργασίας είναι δύο «προϊόντα» που παράγονται από την ανάλυση εργασίας». (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks σελ 50*)

«Μια περιγραφή αποτελεί τη γραπτή μαρτυρία για το τι κάνει ο εργαζόμενος, πως το κάνει και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται η εργασία» (Garry Dessler, (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 120*)

Παρέχουν δηλαδή βασικές πληροφορίες για κάθε θέση εργασίας, χωρίς να είναι πολύ αναλυτικές, πρέπει να προσδιορίζουν την συνεισφορά από την κάλυψή τους.

Χωρίς να υπάρχει κάποια ή κάποιες συγκεκριμένες μορφές – υποδείγματα περιγραφής θέσης εργασίας, εντούτοις θα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες δεδομένων:

- ✓ Ταυτότητα της θέσης: Είναι ο τίτλος της θέσης, δείχνει το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται η θέση συνολικά μέσα στην Επιχείρηση καθώς και την ιεραρχία.
- ✓ Σύνοψη της θέσης εργασίας: Περιγράφεται συνοπτικά η γενική έννοια της θέσης, χωρίς αναλυτική καταγραφή των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων.
- ✓ Εταιρικές Σχέσεις: «Ένα έγγραφο εταιρικών σχέσεων αποτυπώνει τις σχέσεις που αναπτύσσει ο κάτοχος της θέσης εργασίας με άλλους στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και έξω από αυτόν» (Garry Dessler, (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό), *Διαχείριση Ανθρώπινου*

*Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 123)*

- ✓ Αρμοδιότητες και Καθήκοντα: Εδώ αναφέρονται αναλυτικά τα καθήκοντα της θέσης και οι υποχρεώσεις που απαιτεί.
- ✓ Δικαιοδοσία: Περιγράφεται η εξουσία και τα όρια αυτής που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος μιας θέσης εργασίας.
- ✓ Πρότυπα Απόδοσης: Στην ουσία είναι κάποια πρότυπα απόδοσης για το αναμενόμενο επίπεδο παραγωγικότητας του εργαζομένου.
- ✓ Εργασιακές συνθήκες και Φυσικό περιβάλλον: Αναφέρονται οι περιβαλλοντικές συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται η θέση εργασίας, καθώς την επηρεάζουν άμεσα.
- ✓ Δομή – Οργανόγραμμα: Παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της Επιχείρησης ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει την ιεραρχία καθώς και να γνωρίζει η θέση εργασίας σε ποιο τμήμα της επιχείρησης είναι και την σύνδεση της με τα υπόλοιπα τμήματα.

Τα προσόντα και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος για μια θέση εργασίας, περιλαμβάνονται στις προδιαγραφές για τη θέση αυτή, μας δείχνουν τι πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος κατά την διαδικασία της πρόσληψης.

«Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι η μόρφωση, η εκπαίδευση, η εμπειρία, η απαιτούμενη κρίση και πρωτοβουλία, οι σωματικές δεξιότητες και αντοχές, οι πνευματικές απαιτήσεις, η ανάληψη ευθυνών καθώς και οι ικανότητες επικοινωνίας» (*Αννα Μαρία Μούζα- Λαζαρίδη ( 2006) , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική σελ 136)*

## **Κεφάλαιο 3 «Προσέλκυση εργαζομένων»**

### **3.1 Ορισμός και αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης.**

Από το στάδιο της ανάλυσης εργασίας οι Οργανισμοί γνωρίζουν ποια χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, με βάση αυτά θα προσπαθήσουν να προσελκύσουν και να επιλέξουν εκείνους τους υποψήφιους που πληρούν αυτές τις προϋποθέσεις.

Σύμφωνα με τον ορισμό που έχει δοθεί από τους Fischer, Schonfeldt & Show «Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι Οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλυφθούν κενές θέσεις εργασίας»

Η διαδικασία της προσέλευσης είναι βασική και σύνθετη καθώς οι υπεύθυνοι της Δ.Α.Δ. καλούνται να την ακολουθήσουν έχοντας ως τελικό στόχο την επιλογή των κατάλληλων ατόμων για τις αντίστοιχες θέσεις, συνήθως είναι μια χρονοβόρα διαδικασία που μπορεί, ανάλογα με την μέθοδο που θα ακολουθηθεί, να έχει και κόστος, κατά συνέπεια απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και μεθοδικότητα, εξυπακούεται ότι θα πρέπει να απηχεί τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης και να δίνει δυνατότητες για προσέλκυση ικανοποιητικού αριθμού υποψηφίων για μεγαλύτερη ευελιξία και επιλεκτικότητα.

Το κόστος της προσέλκυσης μπορεί να αφορά έξοδα που έχουν γίνει όπως για παράδειγμα έξοδα διαφήμισης, ή πληρωμή των ποσοστών των γραφείων ευρέσεως εργασίας, το κόστος για την εισαγωγή και εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανόμενων.

«Το πιο σύνηθες κριτήριο αξιολόγησης της προσπάθειας προσέλκυσης είναι το κόστος ανά άτομο, παρόλο που η ταχύτητα κάλυψης των κενών θέσεων είναι επίσης ένα σημαντικό κριτήριο» ( *Ν. Παπαλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 295*)

Η διαδικασία της προσέλκυσης διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων, η διαφορά αυτή οφείλεται σε πολλούς λόγους, όπως στο μέγεθος τους, στον τρόπο οργάνωσής τους, στη γενικότερη πολιτική που εφαρμόζει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, σε πιο κλαδικό περιβάλλον δραστηριοποιείται, στις μεθόδους που αποφασίζεται να ακολουθηθούν εσωτερικά ή εξωτερικά, αν η προσέλκυση αποσκοπεί στην κάλυψη βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων κενών κ.α.

Όμως πολλές φορές η αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης εξαρτάται από ζητήματα που δεν έχουν άμεση σχέση με τη διαδικασία της όπως για παράδειγμα

την προσβασιμότητα που μπορεί να έχει σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα ή το επίπεδο των μισθών.

### 3.2 Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης.

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούν την καλύτερη επιλογή για την Επιχείρηση καθώς αφορά ήδη γνωστά άτομα που γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας της και την εταιρική κουλτούρα οπότε ελαχιστοποιείται το στοιχείο της αβεβαιότητας, ταυτόχρονα τα στελέχη της Δ.Α.Δ. γνωρίζουν τις δυνατότητες και ικανότητες του υποψηφίου με βάση της έως εκείνη τη στιγμή εργασιακή του πορεία.

Επίσης είναι ένα ισχυρό κίνητρο παρακίνησης καθώς η μετακίνηση των εργαζομένων συχνά ακολουθείται από αύξηση μισθού κάτι το οποίο αυξάνει την αποδοτικότητα τους.

Με αυτόν τον τρόπο ο χρόνος προσαρμογής καθώς και ο απαιτούμενος χρόνος για την εκπαιδευτική διαδικασία ελαχιστοποιείται κατά συνέπεια μειώνεται και το κόστος της διαδικασίας.

Επειδή όμως τίποτε δεν είναι πανάκεια, αν η Επιχείρηση ακολουθήσει εσωτερικές πηγές προσέλκυσης θα πρέπει να γνωρίζει και να σταθμίσει τα μειονεκτήματα που αφορούν κυρίως το γεγονός ότι με αυτήν την πρακτική δεν εισρέει «Νέο αίμα» δηλαδή νέες πιο σύγχρονες και διαφορετικές ιδέες που θα προσδώσουν αέρα ανανέωσης στην Επιχείρηση, επίσης ειδικά στις περιπτώσεις ανάπτυξης της επιχείρησης μπορεί να αποδειχθεί ότι το προσωπικό δεν επαρκεί, καθώς οι μετακινήσεις δημιουργούν κάποια κενά και τέλος δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε και την συναισθηματική- ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων που αισθήματα ζημιάς και μειονεκτικότητας θα οδηγήσουν σε προστριβές.

Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι:

- ✓ Ανακοινώσεις θέσεων εργασίας για το υπάρχον προσωπικό: Συνήθως η επιχείρηση γνωστοποιεί το ενδιαφέρον της σ'ένα πίνακα ανακοινώσεων ή με την χρήση του διαδικτύου και καλεί τους ενδιαφερόμενους να υποβάλλουν αίτηση.

- ✓ Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό: Προτείνεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους για συναδέλφους τους.
- ✓ Αρχείο προσωπικού: Τα στελέχη της Δ.Α.Δ. έχοντας στη διάθεσή τους προσωπικούς φακέλους των εργαζομένων, αξιολογούν ποιοι από αυτούς έχουν τις προϋποθέσεις για να καλύψουν τη θέση εργασίας.
- ✓ Αίτηση εργαζομένου: Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους οι οποίοι πιστεύουν ότι πληρούν τα κριτήρια μιας θέσης να υποβάλλουν οι ίδιοι αίτηση.

### 3.3 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης, ουσιαστικά είναι τα αντίθετα εκείνων της εσωτερικής προσέλκυσης.

Έτσι ως πλεονεκτήματα μπορούμε να αναφέρουμε, την εισδοχή νέων απόψεων, ιδεών αντιλήψεων που δύναται να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της Επιχείρησης, την εύρεση ειδικευμένου προσωπικού κατά συνέπεια τη μείωση του κόστους εκπαίδευσης προκειμένου ο υπάλληλος να ανταποκριθεί στα καθήκοντα της νέας του θέσης και τέλος αν η προσέλκυση αφορά ανώτατα στελέχη, θα είναι πιο εύκολο το νέο στέλεχος να εφαρμόσει τις τυχόν αλλαγές της πολιτικής που έχουν αποφασισθεί.

Στα βασικά μειονεκτήματα καταγράφουμε το οικονομικό κόστος, το γεγονός ότι οι διαδικασίες αυτές είναι πιο χρονοβόρες και το ότι, εκ του αποτελέσματος βέβαια , μπορεί να αποδειχθεί ότι το άτομο που επιλεγεί δεν πληρούσε τις ικανότητες για τη θέση αυτή.

- ✓ Οι βασικές εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι: Διαφήμιση-Αγγελίες: Μια από τις καλύτερες λύσεις είναι η αγγελία σε τοπικά ΜΜΕ (εφημερίδες, περιοδικά κ.λ.π.). Η αγγελία θα πρέπει να έχει συνταχθεί σωστά, να είναι σαφής και περιεκτική ώστε να προσελκύσει τους υποψηφίους, μπορεί να είναι ανώνυμη δηλαδή να μην φαίνεται ποιος είναι ο εργοδότης αλλά και επώνυμη.
- ✓ Διαδίκτυο: Η διαδεδομένη χρήση του βοηθά τις επιχειρήσεις και στο να προσελκύσουν υποψήφιους.



«Είναι σημαντικό να εκμεταλλεύεται κανείς την δυνατότητα που προσφέρει η διαφήμιση στο διαδίκτυο στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, είτε μέσω χρήσης τόπου αναζήτησης εργασίας είτε μέσω του εταιρικού ιστοτόπου» (Garry Dessler, (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική σελ. 138)

Η πηγή αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι έχει λιγότερο κόστος είναι γρήγορης ανάδρασης άρα πιο αποτελεσματική, στα αρνητικά όμως μπορούμε να εντοπίσουμε την υποβολή αιτήσεων υποψηφίων που δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα της θέσης.

- ✓ Γραφείο ευρέσεως εργασίας: Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί να είναι ιδιωτικά με εξειδικευμένο προσωπικό και παρέχουν τις υπηρεσίες τους έναντι αμοιβής.

Μπορεί να είναι Κρατικά – Δημόσια όπως είναι ο ΟΑΕΔ στη χώρα μας και αποτελούν μια σημαντική πηγή, και τέλος μπορεί να είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με προνοιακά κυρίως χαρακτηριστικά.

Οι επιχειρήσεις συνήθως απευθύνονται σε τέτοιου είδους γραφεία όταν δεν διαθέτουν ανάλογο τμήμα ή όταν η πρόσληψη είναι επείγουσα.

- ✓ Πανεπιστημιακή προσέλευση: Οι επιχειρήσεις που αποσκοπούν σε εργαζόμενους οι οποίοι διαθέτουν υψηλά προσόντα χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο, η οποία είναι όμως χρονοβόρα καθώς για να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα, τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να επιλέξουν τις Σχολές που θα επισκεφθούν, να κανονίσουν ένα πρόγραμμα ενημερωτικών επισκέψεων, να τους δοθεί φυλλάδιο που θα πληροφορεί τους φοιτητές για τις κενές θέσεις, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις καθώς και τις αμοιβές, στη συνέχεια ακολουθεί συνέντευξη του υπευθύνου με τους φοιτητές που για να είναι όμως αποτελεσματική θα πρέπει ο υπεύθυνος να είναι σωστά προετοιμασμένος και να δείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.
- ✓ Πρακτική άσκηση: «Η πρακτική άσκηση μπορεί, η διαδικασία, να αποφέρει κέρδη σε όλους τους συμμετέχοντες. Για τους φοιτητές είναι μια

ευκαιρία για να ακονίσουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες, να δοκιμάσουν πιθανούς εργοδότες.

Οι εργοδότες μπορεί να χρησιμοποιήσουν αυτούς που κάνουν πρακτική με παραγωγικό για την επιχείρησή τους τρόπο, ενώ συγχρόνως τους αξιολογούν ως πιθανούς υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης» (Garry Dessler, (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική σελ 147)

- ✓ Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες: έχουμε αναφέρει ότι οι Επιχειρήσεις μπορούν να αναθέτουν τμήματα της διοικητικής τους λειτουργίας σε εξωτερικούς συνεργάτες κυρίως γιατί δεν έχουν αντίστοιχα τμήματα, άρα δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και ίσως κάποιες φορές και τον απαραίτητο χρόνο.
- ✓ Συστάσεις: «Οργανώνοντας διαφημιστικές εκστρατείες συστάσεων εργαζομένων, μια επιχείρηση αναγγέλλει τη διαθεσιμότητα νέων θέσεων και ζητά συστάσεις στο διαδίκτυο ή σε ιστότοπους αγγελιών.  
Οι συστάσεις «φέρνουν περισσότερους υποψήφιους» από την άλλη η χρήση συστάσεων ως αποκλειστικού μέσου ενδέχεται να οδηγήσει σε διακρίσεις» (Garry Dessler, (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική σελ. 149-150)
- ✓ Προσέλκυση προσωπικού στο πλαίσιο της διαφορετικότητας: Επειδή το εργατικό δυναμικό είναι ποικιλόμορφο, επίσης η νομοθεσία των κρατών ευνοεί και προστατεύει συνήθως ευάλωτες ομάδες και από την άλλη οι επιχειρήσεις και ιδίως αυτές μεσαίου και μεγάλου μεγέθους στο πλαίσιο άσκησης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αναλαμβάνουν δράσεις στήριξης και εύρεσης εργασίας ειδικών πληθυσμιακά ομάδων όπως των ατόμων από μονογονεϊκές οικογένειες των μεγάλων σε ηλικία εργαζομένων, των ατόμων με αναπηρία καθώς και μέλη μειονοτήτων και γυναίκες.

## Κεφάλαιο 4 «Επιλογή προσωπικού»

### 4.1 Η σπουδαιότητα και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή προσωπικού.

Από την διαδικασία της προσέλκυσης έχει εξασφαλισθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός υποψηφίων εργαζομένων εκ των οποίων κατά το στάδιο της επιλογής, τα στελέχη της Δ.Α.Δ. θα προτείνουν τα καταλληλότερα άτομα για τις υπό στελέχωση θέσεις.

«Επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία οι εταιρείες αποφασίζουν ποιος θα γίνει ή όχι αποδεκτός προς απασχόληση σε αυτές.

Σε κάθε διαδικασία επιλογής πρέπει να τηρούνται πέντε κανόνες: 1)Αξιοπιστία 2)Εγκυρότητα 3)δυνατότητα γενίκευσης 4)χρησιμότητα 5)νομιμότητα»

*(Noe R,Hollenbeck J,Gerhart B&Wright P, (2006) (Επιστημονική επιμέλεια : Κ.Γ. Αθανασόπουλος) ,διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση ( Τόμος Α΄ σελ. 292 )*

Κρίσιμη διαδικασία καθώς αποτυχημένη επιλογή υποψηφίου έχει οικονομικό κόστος για την Επιχείρηση, η οποία έχει δαπανήσει χρήμα αλλά και χρόνο, επίσης έχει κόστος για την εικόνα της χωρίς να αποκλείονται και περιπτώσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε διαφωνία των συμβαλλομένων μερών με νομικές συνέπειες.

Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται από τα στελέχη και ως προς τους υποψήφιους που θα αποκλεισθούν, πρέπει να αντιμετωπισθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να αποφευχθούν αρνητικά σχόλια εκ μέρους τους για την Επιχείρηση.

«Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής προϋποθέσεις:

-Υπαρξη μια ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας.

- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της
- Καθορισμό των κριτηρίων για σωστή απόδοση στη κάθε θέση
- 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
- Συστήματα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.»

*(Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 307)*

#### **4.2 Μέθοδοι – τεχνικές επιλογής προσωπικού.**

Η διαδικασία της επιλογής και οι ακολουθούμενες μέθοδοι εξαρτώνται από το μέγεθος της επιχείρησης και στηρίζονται σε μεγάλο ποσοστό στη προσωπική άρα και υποκειμενική κρίση του υπευθύνου.

Οι μέθοδοι – τεχνικές που βοηθούν τα στελέχη για την επιλογή των υποψηφίων ή διαφορετικά τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν είναι:

α) Έλεγχος – επιλογή των αιτήσεων και των βιογραφικών.

Με την αίτηση ο υποψήφιος εκδηλώνει το ενδιαφέρον του για την θέση εργασίας, συνοδεύεται συνήθως και από το βιογραφικό.

Η αίτηση μπορεί να είναι ένα κοινό έντυπο για όλους τους υποψηφίους ή ανά ειδικότητα υποψηφίων ή μια αίτηση που απαιτεί τη συμπλήρωση περισσότερων και πιο αναλυτικών στοιχείων.

Το βιογραφικό είναι ένα βασικό έντυπο καθώς περιέχει αναλυτικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, τα ατομικά του στοιχεία, τις σπουδές και την επαγγελματική του εμπειρία, τους στόχους του, χόμπι και συστατικές επιστολές.

Χρειάζεται ιδιαίτερη και αληθή συμπλήρωση καθώς είναι το πρώτο στοιχείο που εξετάζεται.

β) Συνέντευξη: «Η συνέντευξη επιλογής ορίζεται ως «Ο διάλογος που αναλαμβάνει ένα ή περισσότερα άτομα για τη συγκέντρωση πληροφοριών και την αξιολόγηση των προσόντων ενός υποψηφίου για θέση απασχόλησης». Είναι

η πιο διαδεδομένη μέθοδος» (Noe R, Hollenbeck J, Gerhart B & Wright P, (2006) (Επιστημονική επιμέλεια : Κ.Γ. Αθανασόπουλος) , διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση Τόμος Α' σελ. 310)

Στόχος είναι να μπορέσει επί της ουσίας ο υπεύθυνος να επιβεβαιώσει τα στοιχεία της αίτησης και του βιογραφικού, και να του παρασχεθούν επιπλέον πληροφορίες αλλά και να δώσει στο υποψήφιο περισσότερες πληροφορίες για τη θέση.

Αν η συνέντευξη δεν είναι σωστά σχεδιασμένη , αν δεν έχουν ληφθεί υπόψη βασικοί κανόνες υπάρχει κίνδυνος να καταστεί αναξιόπιστη, να έχει λάθη και να δημιουργήσει προβλήματα.

Οι μάνατζερ έχουν στη διάθεσή τους, με βάση έρευνες και σχετική βιβλιογραφία, κάποιες κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθήσουν ώστε τελικά η διαδικασία να αποδειχθεί χρήσιμη και να γίνουν σωστές επιλογές.

Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι αδόμητες, χωρίς να έχουν από πριν προετοιμαστεί οι ερωτήσεις ή αντίθετα να είναι δομημένες με προκαθορισμένες ερωτήσεις, μεμονωμένες ή ο υποψήφιος να δίνει συνέντευξη σε μια ομάδα ατόμων.

γ) Τεστ επιλογής: Είναι δοκιμασίες μέσω των οποίων εξετάζεται το επίπεδο των γνώσεων των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, ενδιαφερόντων και των αντιλήψεων των υποψηφίων, συνήθως είναι γραπτά και πια σε αρκετές περιπτώσεις μέσω Η/Υ.

Θεωρούνται πιο αντικειμενικά σε σχέση για παράδειγμα με τις συνεντεύξεις όμως επίσης πρέπει να χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία, σαφήνεια και εγκυρότητα. Τα αποτελέσματα τους συγκρίνονται με ένα μέσο όρο ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τον υποψήφιο.

δ) Σύσταση και έλεγχος ιστορικού: Συστάσεις από τους προηγούμενους εργοδότες από συνεργαζόμενους ή γνωστούς πληροφορούν σχετικά με τα προσόντα την εμπειρία και τις παρελθούσες εργασίες του υποψηφίου. (Schermerhorn R. John (2012), Εισαγωγή στο Management, (Πρόλογος: Πολλάλης Γιάννης, Μετάφραση: Μιχάλης Ανθρωπέλος) , Εκδόσεις Ιατρικές Εκδόσεις Χ. Πασχαλίδης σελ. 374)

ε) Συνέντευξη επιλογής: Με ερωτήσεις καταστάσεων δηλαδή του πως θα αντιδράσει ο υποψήφιος σε μια συγκεκριμένη περίπτωση ή ερωτήσεις για πως αντιμετώπισαν μια υπόθεση στο παρελθόν, αυτή η συνέντευξη αποσκοπεί στο να προβλέψει την εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση τους εργαζομένου.

Στ)Επιλογή του υποψήφιου: Λαμβάνεται από στελέχη της Δ.Α.Δ. κατόπιν της συνεκτίμησης όλων των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί κατά τα προηγούμενα στάδια.

## **Κεφάλαιο 5 « Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»**

### **5.1 Η διαδικασία και τα στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης.**

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την διαδικασία της εκπαίδευσης ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν υψηλού επιπέδου ποιότητας εργατικό δυναμικό, ιδιαίτερα σήμερα που το επιχειρησιακό περιβάλλον μεταβάλλεται ραγδαία και ιδιαίτερα στον τεχνολογικό τομέα, οι αλλαγές αυτές απαιτούν την προσαρμογή των επιχειρήσεων ως βασική προϋπόθεση της επιβίωσής τους.

«Με το 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 στη τωρινή δουλειά» (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, (2001),*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks σελ. 113*)

Οι επιδιωκόμενοι στόχοι και τα προσδοκώμενα οφέλη για τις επιχειρήσεις από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται, σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντά σε :

- ✓ Αυξημένη παραγωγικότητα, λόγω των αυξημένων ποιοτικά και ποσοτικά δεξιοτήτων και γνώσεων.
- ✓ Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων καθώς αισθάνονται πιο ασφαλείς κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.
- ✓ Μείωση της επίβλεψης, αφού η εργασία θα εκτελείται πιο καλά.
- ✓ Μείωση ατυχημάτων, η επάρκεια γνώσεων σε θέματα συντήρησης και μέτρων ασφαλείας συμβάλλει στη μείωση ατυχημάτων.

- ✓ Αυξημένη οργανωτική σταθερότητα και ευελιξία, οι πολλαπλές ικανότητες του προσωπικού που αποκτούνται από την εκπαίδευση του επιτρέπουν εναρμονισμένες οργανωτικές επιλογές.
- ✓ Αυξημένη ελαστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη, αναγνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι τους προσφέρονται μαθησιακές ευκαιρίες.
- ✓ Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.
- ✓ Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης.

Τα στάδια οργάνωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι:

1<sup>ο</sup> ) Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.

Τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού κατά το στάδιο αυτό θα πρέπει αφ' ενός να εκτιμήσουν αν υπάρχει αναγκαιότητα εκπαίδευσης του προσωπικού, το είδος της εκπαίδευσης, τον αριθμό των εργαζομένων που θα εκπαιδευτούν, τον χρόνο και τον τόπο που θα παρασχεθεί, συλλέγοντας δεδομένα για τον προσδιορισμό αυτό από ερωτηματολόγια, από τις περιγραφές των θέσεων εργασίας, από τους ίδιους τους εργαζόμενους, από τον αριθμό των ατυχημάτων.

Οι ανάγκες αυτές προσδιορίζονται σε επίπεδο επιχείρησης, ανά είδος εργασιών αλλά και του επιπέδου των εργαζομένων.

«Η εκπαίδευση απαιτείται κυρίως κατά:

-Την έναρξη της απασχόλησης

-Την αξιολόγηση της απόδοσης

-Την εναλλαγή των θέσεων εργασίας» *(Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 370)*

2<sup>ο</sup> ) Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Βασικό στάδιο καθώς θα πρέπει να περιλαμβάνει τους στόχους της εκπαίδευσης, να ανταποκρίνεται στους στόχους της επιχείρησης ώστε να είναι η διαδικασία αποτελεσματική.

«Το στάδιο αυτό έχει τα εξής βήματα:

-Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων

-Προσδιορισμός καταλληλόλητας εκπαιδευομένων

-Εφαρμογή αρχών μάθησης» *(Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks σελ. 123-124)*

3<sup>ο</sup>) Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης (θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο)

4<sup>ο</sup>) Υλοποίηση του Προγράμματος

5<sup>ο</sup>) Αξιολόγηση εκπαίδευσης έργου. (θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο)

## 5.2 Τεχνικές – Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού.

Θα παρουσιάσουμε τις μεθόδους εκπαίδευσης χωρίς να γίνει εκτενή αναφορά στη κάθε μια καθώς λόγω του πλήθους τους θα μπορούσαν να αποτελέσουν ξεχωριστό αντικείμενο μελέτης, άλλωστε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα μας απασχολήσουν κυρίως οι υπό εξέταση φορείς, ποιές από αυτές και για ποιους λόγους ακολουθούν.

Σε μια γενική κατηγοριοποίηση οι μέθοδοι εκπαίδευσης διαχωρίζονται σε εκείνες που η εκπαίδευση παρέχεται στη θέση εργασίας δηλαδή πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του εργαζομένου και σε εκείνες εκτός θέσης εργασίας που μπορεί να είναι μέσα στην ίδια την επιχείρηση αλλά και σε χώρους έξω από αυτήν.

**α) Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας.**

Δίνουν την δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκπαιδευτεί στη διάρκεια της δουλειάς του και παρόλο που αυτό μπορεί να συνεπάγεται απώλεια χρόνου, δεν συνοδεύεται όμως από μεγάλο κόστος, είναι απλή στη εφαρμογή της, υπάρχει αμεσότητα αξιολόγησης και διόρθωσης των λαθών.

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντά στη τεχνική αυτή συναντάμε τους εξής τρόπους διδασκαλίας:

- ✓ Επίδειξη: Η μάθηση είναι μια βήμα προς βήμα διδασκαλία των σταδίων της θέσης εργασίας.
- ✓ Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας:  
Ένας παλαιότερος εργαζόμενος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του νέου.
- ✓ Εκπαίδευση μέσω μέντορα: Ειδικά άτομα επιλέγονται ως καθοδηγητές των εκπαιδευόμενων.
- ✓ Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας: Κυρίως όταν οι διδασκόμενες γνώσεις είναι πολύπλοκες.



- ✓ Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση: Κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται για το λόγο της εκπαίδευσης, των ιδιαιτεροτήτων της εργασίας, θα καλεστούν για πρακτική δοκιμασία και στο τέλος θα τοποθετηθούν στη νέα τους εργασία.
- ✓ Πρακτική άσκηση: Διαδεδομένη μορφή για πρακτική άσκηση φοιτητών στο αντικείμενο των σπουδών τους.
- ✓ Εναλλαγή θέσεων εργασίας: Όστε κατά το τέλος της διαδικασίας αυτή ο εργαζόμενος να έχει πολλαπλές γνώσεις.
- ✓ Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας: Με την αύξηση των αρμοδιοτήτων κάποιου εργαζόμενου.
- ✓ Γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα.

#### **β) Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας.**

- ✓ Διαλέξεις: Απλή, αρκετά διαδεδομένη και αποτελεσματική μέθοδο.
- ✓ Σεμινάρια - Εργαστήρια : Σ'αυτήν την διαδικασία οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν πιο ενεργητικά από τις διαλέξεις και όταν ο συντονιστής είναι καλός είναι αποδοτική διαδικασία.
- ✓ Μελέτη περιπτώσεων: Μέσω της μελέτης συγκεκριμένων και πραγματικών γεγονότων γίνεται ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών.
- ✓ Επιχειρηματικά παίγνια: Μέσω μιας φαινομενικής εταιρικής πραγματικότητας οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν ρόλους και καλούνται να λύσουν ζητήματα.
- ✓ Υπόδυση ρόλων: Οι εκπαιδευόμενοι μέσα από υποθετικές καταστάσεις αναλαμβάνουν το ρόλο του συμμετέχοντα.
- ✓ Προσομοιώσεις: Συνθήκες αντίστοιχες με τις πραγματικές διαμορφώνονται στη μέθοδο αυτή ώστε να διαφανεί πως θα αντιδράσει ο εκπαιδευόμενος.
- ✓ Διαμόρφωση συμπεριφοράς: Καθοριστική γιατί διαμορφώνει το πώς θα αντιδράσει ο εκπαιδευόμενος από θέματα συμπεριφοράς, αλλά και πως πρέπει να αντιδράσει ανάλογα με την κατάσταση.
- ✓ Εκπαίδευση αισθητοποίησης: Κυρίως για τα στελέχη προκειμένου να αναπτύξουν ομαδικό πνεύμα.

Να αναφέρουμε στο σημείο αυτό ότι είναι πολύ διαδεδομένη η εξ'αποστάσεως εκπαίδευση όπου ο εκπαιδευόμενος με βάσει υλικό που έχει στη διάθεσή του εκπαιδύεται στο σπίτι του (Χαρακτηριστική περίπτωση το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο) και το e-learning που έχει την δυνατότητα της μάθησης με την μορφή τηλεδιασκέψεων.

### 5.3 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου.

«Οι μάνατζερ πρέπει να χρησιμοποιούν δείκτες αξιολόγησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης, για να εγκριθεί το κονδύλιο αλλά και να υποστηριχθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα» (R. Wayne Mondy (2011) 11<sup>η</sup> έκδοση. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (επιμέλεια Μετάφρασης: Δρ. Ψυχογιός, Γ. Αλέξανδρος, Επιστημονική επιμέλεια Δρ. Μποζιονέλος Νίκος), Εκδόσεις Τζιόλα σελ. 330)

Είναι απαραίτητο και αρκετά δύσκολο θα λέγαμε να διαγνωσθεί κατά πόσο ήταν επιτυχής η διαδικασία της εκπαίδευσης, αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι της και να εξαχθούν συμπεράσματα που θα αφορούν την συνέχιση της, τις αλλαγές, βελτιώσεις που απαιτούνται, την ωφελιμότητα που είχε για τους εκπαιδευόμενους.

## Κεφάλαιο 6 «Αξιολόγηση της απόδοσης»

### 6.1 Γιατί χρειάζεται η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων.

«Διαχείριση της απόδοσης είναι μια διαδικασία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι οι εταιρικές διαδικασίες είναι σε θέση να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, των ομάδων, των τμημάτων και τελικά της εταιρείας – οργανισμού συνολικά» (R. Wayne Mondy (2011) 11<sup>η</sup> έκδοση. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (επιμέλεια Μετάφρασης: Δρ. Ψυχογιός, Γ. Αλέξανδρος, Επιστημονική επιμέλεια Δρ. Μποζιονέλος Νίκος), Εκδόσεις Τζιόλα ΣΕΛ. 354)

Όλες οι διαδικασίες της Δ.Α.Δ. είναι σημαντικές για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς όπως έχουμε αναφέρει σε αρκετά σημεία επιδιωκόμενος στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, όμως μέσω της διαδικασίας της απόδοσης είναι ο συντονιστής των υπόλοιπων εναρχειών.

Έτσι αν προκύψει ότι οι αξιολογούμενοι δεν έχουν επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί, πολύ πιθανόν χρειάζονται εκπαίδευση ή την παροχή κινήτρων σε κάθε περίπτωση πρέπει να γίνει λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η αξιολόγηση είναι ένα μέτρο ελέγχου της εργασίας δηλαδή του κατά πόσο αυτή εκτελείται και συμβάλλει θετικά στους οργανωσιακούς σκοπούς.

Σε ένα σύστημα διοίκησης απόδοσης, η διαδικασία της αξιολόγησης είναι τακτική, δεν περιορίζεται δηλαδή σε ετήσια και μόνο αξιολόγηση, έχει ένα δυναμικό προσανατολισμό καθώς θέτει ως στόχους την συνεχή βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων, την παρακίνησή τους προς αυτό το σκοπό, την ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δεν είναι απλά μια καταγραφή βαθμολογιών.

Στη δυναμική αυτή να προσθέσουμε την δυνατότητα επανατροφοδότησης που δίνεται, δηλαδή ο αξιολογούμενος δεν είναι ένας παθητικός δέκτης της διαδικασίας καθώς συμμετέχει ο ίδιος ενεργά σ'αυτήν.

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να είναι μια διαδικασία χρονοβόρα και πολλές φορές να ενοχλεί και να αγχώνει τους αξιολογούμενους, όμως :

- ✓ «Βοηθά τους προϊσταμένους να παίρνουν αποφάσεις για προαγωγές και αυξήσεις μισθών.
- ✓ Επιτρέπει στον εργοδότη και στον υφιστάμενο του να διαμορφώσουν ένα σχέδιο για την διόρθωση τυχόν ελλείψεων.

Διευκολύνει το σχεδιασμό καριέρας, ενός εργαζομένου υπό το φως των καταγεγραμμένων δυνατών και αδυνάτων σημείων του». (Garry Dessler , (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό) , Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική σελ. 277)

- ✓ Στην πράξη όμως η αξιολόγηση στην Ελλάδα δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα γιατί αφ'ενός στο Δημόσιο τομέα εφαρμόζεται ως μια τυπική διαδικασία χωρίς σύνδεση της με τα άλλα συστήματα της Δ.Α.Δ., στον ιδιωτικό τομέα στις μικρές επιχειρήσεις συνήθως ο εργοδότης άτυπα

αξιολογεί τον εργαζόμενο και μόνο σε μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις υπάρχουν αναπτυγμένες διαδικασίες.

«Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι:

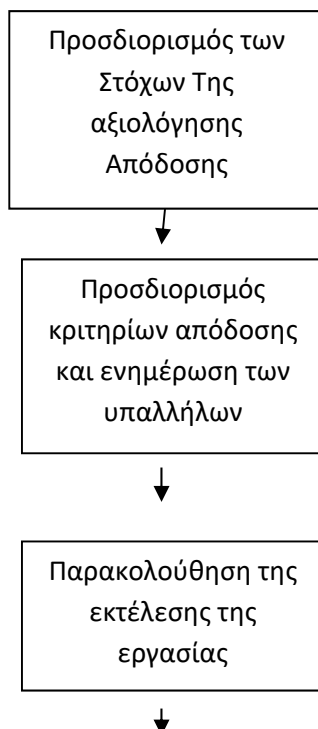
- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης.
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.
- Αξίопιστο και όσο γίνεται πιο αντικειμενικό.
- Εστιασμένο σε στόχους.

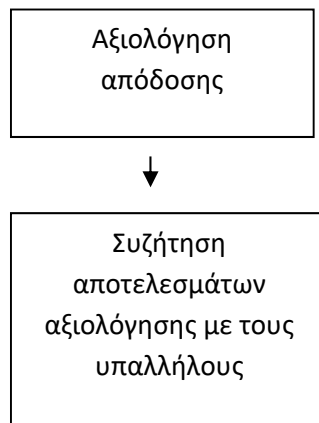
Αποδοτικό με την έννοια του κόστους διαχείρισης και τα οφέλη που θα προκύψουν» ( Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς , (2016 ), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 425)

## 6.2 Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.

Η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης πρέπει να ακολουθεί κάποια βήματα. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης.

### Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης





Πηγή: R. Wayne Mondy (2011) 11<sup>η</sup> έκδοση. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (επιμέλεια Μετάφρασης: Δρ. Ψυχογιός, Γ. Αλέξανδρος, Επιστημονική επιμέλεια Δρ. Μποζιονέλος Νίκος), Εκδόσεις Τζιόλα σελ. 363

Βασικό είναι το αρχικό στάδιο στο οποίο θα προσδιοριστούν οι στόχοι που επιδιώκονται μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης αλλά και οι αρχές στις οποίες θα στηρίζεται και ως βασικές αναφέρουμε την αξιοπιστία και την υπευθυνότητα.

Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί και να τους γνωρίζουν τα εμπλεκόμενα μέρη.

Στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης θα πρέπει να προσδιοριστούν τα κριτήρια με βάση τα οποία ο εργαζόμενος θα αξιολογηθεί.

Τα κριτήρια αυτά συνήθως είναι:

- ✓ Προσωπικά χαρακτηριστικά: Όπως η εξωτερική εμφάνιση, η προσωπική κρίση κ.α. δεν ποσοτικοποιούνται και έχουν έντονα στοιχεία υποκειμενικότητας καθώς εκφράζουν την άποψη ενός ατόμου δηλαδή του αξιολογητή.
- ✓ Συμπεριφορές: Κυρίως στις περιπτώσεις εργαζομένων που το αντικείμενο της εργασίας τους δεν είναι μετρήσιμο.
- ✓ Οι ικανότητες: Οι γνώσεις δηλαδή και οι δεξιότητες που αναπτύσσει ο εργαζόμενος και που πρέπει να συμβαδίζουν με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Οι προϊστάμενοι παρακολουθούν την εκτέλεση των εργασιών ώστε να μπορέσουν να αξιολογήσουν τον υφιστάμενο.

Η αξιολόγηση όπως προαναφέραμε θα δείξει αν η εργασία εκτελέστηκε σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί και ακολούθως θα εξαχθούν συμπεράσματα για μεθόδους βελτίωσης της απόδοσης και θα αποτελέσουν τη βάση για την κατάρτιση των σχεδίων της επόμενης περιόδου.

Η ευθύνη σχεδιασμού της διαδικασίας αξιολόγησης είναι της Δ.Α.Δ. και κυρίως των προϊσταμένων, όμως τα τελευταία χρόνια δίνεται μια άλλη διάσταση με την αξιολόγηση να μπορεί να διεξαχθεί και από άλλα άτομα εκτός των προϊσταμένων. Έτσι υπάρχει η δυνατότητα η εργασιακή απόδοση του ατόμου να κρίνεται από :

α) Το ίδιο το άτομο: Ζητείται δηλαδή ο εργαζόμενος να προβεί σε αυτοαξιολόγηση της απόδοσής του. Είναι εφικτό κάτι τέτοιο ειδικά στις περιπτώσεις εργαζομένων που γνωρίζουν καλά τους στόχους της επιχείρησης.

β) Τους ίδιους τους συναδέλφους του: Με τους οποίους είναι ομόβαθμος, στις περιπτώσεις αυτές λόγω της καθημερινής επαφής του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο, υπάρχει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στο να διαπιστώσουν την απόδοση του όμως αυτό προϋποθέτει από την άλλη να μην υπάρχουν έντονες συναισθηματικές σχέσεις μεταξύ τους, ούτε αντιπάθειες αλλά ούτε και φιλίες.

γ) Τους υφιστάμενος: Οι οποίοι συνήθως είναι σε θέση να κρίνουν τις διοικητικές ικανότητες του προϊσταμένου τους, ως μειονέκτημα όμως εντοπίζουμε την τάση των προϊσταμένων να θελήσουν να γίνουν δημοφιλείς και να αποπροσανατολιστούν από τους πραγματικούς τους στόχους.

δ) Από τον πελάτη: Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση, των πελατών τους και θέτουνται στόχοι γι' αυτό, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιτύχουν τους στόχους και αυτό είναι κριτήριο αξιολόγησής τους.

ε) Αξιολόγηση 360° μοιρών: «Είναι μια πολύ δημοφιλή μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με την απόδοση ενός υπαλλήλου από πολλαπλές πηγές, εσωτερικές και εξωτερικές της εταιρείας – Οργανισμού» (R. Wayne Mondy (2011) 11<sup>η</sup> έκδοση. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (επιμέλεια Μετάφρασης: Δρ. Ψυχογιός, Γ. Αλέξανδρος, Επιστημονική επιμέλεια Δρ. Μποζιονέλος Νίκος), Εκδόσεις Τζιόλα σελ. 372)

### 6.3 Μέθοδοι αξιολόγηση της απόδοσης.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιούνται είτε ξεχωριστά ή και σε συνδυασμό ανάλογα αν θέλουμε να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα, η επιλογή εξαρτάται αποκλειστικά από τον τρόπο λειτουργίας και τους στόχους του οργανισμού.

Οι μέθοδοι που στηρίζονται σε μετρήσιμα ποσοτικά αποτελέσματα θεωρούνται πιο αντικειμενικοί σε σχέση με αυτές που στηρίζονται και αξιολογούν τα χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά των εργαζομένων που είναι πιο υποκειμενικές χωρίς όμως αυτός ο παράγοντας να μειώνει την σπουδαιότητα και της αξία τους για την διαδικασία.

#### A) Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης:

##### 1. Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής:

«Αφορούν τη μέτρηση των έτοιμων προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο, τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων ή ακόμη οποιοδήποτε άλλο αριθμητικό δείκτη της παραγωγής» (Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 438)

##### 2. Πώληση σε χρηματικές μονάδες:

«Χρησιμοποιείται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ο εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα». (Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 439)

##### 3. Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου:

«Χρησιμοποιούνται στοιχεία και πληροφορίες από το φάκελο του εργαζόμενου, όπως ο αριθμός των απουσιών ή καθυστερήσεων στη δουλειά του» (Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 439)

##### 4. Μετρήσεις αποτελεσματικότητας:

«Αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα» (Ν.Παπαλεξανδρή-

*Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 440)*

### Β)Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

#### 1. Γραφική κλίμακα βαθμολόγησης:

«Περιλαμβάνει έναν αριθμό προσόντων και ένα εύρος απόδοσης για καθένα από αυτά, όπως ποιότητα και αξιοπιστία και τιμές απόδοσης από μη ικανοποιητική μέχρι εξαιρετική» *(Garry Dessler, (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική σελ. 281)*

#### 2. Εναλλασσόμενη ταξινόμηση:

Οι υπάλληλοι συγκρίνονται μεταξύ τους ως προς κάποιο χαρακτηριστικό από τον καλύτερο στο χειρότερο.

#### 3. Σύγκριση σε ζεύγη:

«Σ' αυτή δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων. Έπειτα ο επόπτης αξιολογεί ποιος εργαζόμενος ήταν ο καλύτερος ανά ζευγάρι» *(Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 442)*

Είναι πιο εύχρηστη μέθοδος για μικρές ομάδες και για εργαζόμενους που κάνουν την ίδια εργασία.

#### 4.Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής:

«Ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε κάθε μια από τις κατηγορίες απόδοσης». *(Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 442)*

#### 5.Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών:

«Ο αξιολογητής κρατά ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, στο οποίο καταγράφονται χαρακτηριστικά περιστατικά τα οποία προσδιορίζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζόμενου». *(Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 444)*



Καταγράφονται δηλαδή αντικειμενικές συμπεριφορές με το πώς συμπεριφέρθηκε ένας εργαζόμενος ή πως εκτέλεσε κάτι.

5. Κλίμακες αξιολόγησης με βάση την συμπεριφορά:

«Συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των κρίσιμων περιστατικών με την ποσοτική βαθμολόγηση, αντιστοιχίζοντας μια ποσοτική κλίμακα σε συγκεκριμένα περιγραφικά παραδείγματα καλής και κακής απόδοσης» (Dessler σελ. 286).

6. Διοίκηση μέσω στοιχείων:

«Απαιτεί από το μάνατζερ να θέσει μετρήσιμους στόχους με κάθε εργαζόμενο και στη συνέχεια να συζητά σε περιοδική βάση την πρόοδο του τελευταίου ως προς αυτούς τους στόχους» (Garry Dessler , (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό) , Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική σελ. 286)

## 6.4 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Η αξιολόγηση για να μπορέσει να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα προϋπόθεση είναι όπως προαναφέραμε , ο σωστός σχεδιασμός διαφορετικά θα είναι μία χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ουσιαστική ωφέλεια.

Βασική προϋπόθεση επίσης είναι τόσο οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι να κατανοήσουν την χρησιμότητα της , να είναι θετικοί στο σύστημα αξιολόγησης , χωρίς από ανασφάλεια κυρίως να γίνονται επιφυλακτικοί και να αντιδρούν.

Όμως ακόμη και αν ισχύσουν οι ανωτέρω προϋποθέσεις , δεν μπορούμε να αποκλείσουμε ότι κατά την διαδικασία της αξιολόγησης μπορούν να συμβούν σφάλματα , ανακρίβειες , έλλειψη αντικειμενικότητας, καθώς εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό ο ανθρώπινος παράγοντας, που συνειδητά ή ασυνείδητα μεροληπτεί υπέρ ή κατά του εργαζομένου καταστρατηγώντας έτσι το βασικό χαρακτηριστικό της την αμεροληψία και την έλλειψη προκατάληψης.

Βασικά σφάλματα- λάθη κατά την διαδικασία της αξιολόγησης είναι τα εξής:

- ✓ **Επιείκεια ή αυστηρότητα:** είναι περισσότερο πιθανόν να συμβούν στις περιπτώσεις που τα κριτήρια απόδοσης δεν είναι ποσοτικοποιημένα αλλά έχουν περισσότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής μπορεί να αξιολογήσει καλύτερα και με μεγαλύτερη βαθμολογία τον υφιστάμενο, αυτό μπορεί να συμβεί για πολλούς λόγους ή αντίθετα επίσης να τον βαθμολογήσει χαμηλότερα από την πραγματική του απόδοση.

- ✓ **Επίδραση του φωτοστέφανου :** ο αξιολογητής επηρεασμένος από την γενική εικόνα που έχει για τον αξιολογούμενο , είτε αυτή είναι θετική είτε αρνητική, βαθμολογεί σε όλο το εύρος των κριτηρίων με παρόμοια βαθμολογία χωρίς να εξετάζει ουσιαστικά ξεχωριστά το κάθε κριτήριο.

Τάση προς το κέντρο: «όταν ο αξιολογητής δεν έχει αρκετές πληροφορίες, δεδομένα δεν είναι σίγουρος για το πόσο να βαθμολογήσει τον υφιστάμενο του ή όταν θέλει να αποφύγει τις συνέπειες μιας πολύ χαμηλής ή πολύ υψηλής βαθμολογίας, τότε κινείται προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας» (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks σελ. 255*)

Ασαφή πρότυπα: «τέτοιου είδους προβλήματα προκύπτουν εξαιτίας της διαφορετικής αντίληψης της έννοιας των όρων που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση» (Ν. Παπαλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς , (2016 ), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 463*)

- ✓ **Προσωπικές προκαταλήψεις:** ο αξιολογητής επηρεασμένος από τα δικά του στερεότυπα και τις δικές του αντιλήψεις μπορεί να βαθμολογήσει ανάλογα π.χ. άτομα διαφόρων εθνικοτήτων , γυναίκες κ.τ.λ.

## Κεφάλαιο 7 «Αποδοχές εργαζομένων»

### 7.1 Συστήματα Αμοιβών

Οι αποδοχές των εργαζομένων αποτελούν ένα βασικό κριτήριο που τους ενεργοποιεί να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

Τα συστήματα αμοιβών έχουν μία εξελεγκτική πορεία δημιουργήθηκαν στην αρχική τους μορφή από την αναγκαιότητα καθορισμού ενός γενικά αποδεκτού πλαισίου αμοιβών που προσδιορίζονταν μεταξύ του εργοδότη και εργαζόμενου για να καταλήξουν με την σημερινή τους μορφή που συνυπολογίζονται εκτός από τις επιδόσεις του εργαζομένου και άλλα κριτήρια, η αμοιβή για τα οποία είναι ουσιαστικά ένα πακέτο αποδοχών που μπορεί να συμπεριλάβει άμεσες και έμμεσες αποδοχές.



Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή Δ. Μπουραντάς (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*  
Εκδόσεις Μπένου σελ. 488

Τα συστήματα αμοιβών εκτός του ότι παρακινούν την αύξηση της παραγωγικότητας των ήδη εργαζομένων σε έναν Οργανισμό, προσελκύουν

μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων και με αυξημένα προσόντα αν ο Οργανισμός έχει αποκτήσει καλή φήμη όσον αφορά την διαχείριση των αμοιβών.

Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων συνεπάγεται τη μείωση του κόστους εργασίας.

Ένα σύστημα αμοιβών για κάθε επιχείρηση , ανεξάρτητα τον τύπο του συστήματος, θα πρέπει κατ'ελάχιστον να διασφαλίζει ότι οι αμοιβές του Οργανισμού κινούνται εντός των ορίων της αγοράς και κυρίως συγκρινόμενες με τις αμοιβές των ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων να είναι πιο ελκυστικές ώστε να προσελκύουν τον αριθμό και την ποιότητα των εργαζομένων που επιθυμούν.

Σε κάθε περίπτωση όμως δεν πρέπει να αγνοούνται οι όποιες νομοθετικές ρυθμίσεις, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος επιβολής κυρώσεων και προστίμων, αλλά και το γεγονός ότι το μισθοδοτικό κόστος συνήθως αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους γι'αυτό απαιτεί σωστό προγραμματισμό και σχεδίαση.

## 7.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες καθορισμού αμοιβών

Οι αμοιβές θα πρέπει να καθορίζονται έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται δικαιωμένοι και ευχαριστημένοι προκειμένου αυτό να λειτουργεί ως κίνητρο σταθερής εργασιακής σχέσης με αυξανόμενη παραγωγικότητα και απόδοση , καθώς μην αγνοούμε το δεδομένο ότι ο βασικός λόγος που αποφασίζει κάποιος να εργαστεί πρωτίστως είναι οικονομικός και σε δεύτερο επίπεδο είναι λόγοι προσωπικοί ή κοινωνικοί , να εξασφαλίζεται η αφοσίωση των εργαζομένων στον Οργανισμό, να υπάρχουν ομαλές εργασιακές σχέσεις , χωρίς αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις και να τους δίνει δυνατότητας ανάπτυξης.

Αν ένα σύστημα αμοιβών διασφαλίζει για τους εργαζόμενους τα ανωτέρω, τότε ο Οργανισμός έχει πολλές πιθανότητες να λειτουργεί πιο αποδοτικά, να αναπτύσσεται πιο γρήγορα και να οδηγείται σε κερδοφορία.

Ποιοι είναι όμως οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι οποίοι καθορίζουν το ύψος των αμοιβών:

- ✓ Οι αμοιβές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων: η Επιχείρηση θα πρέπει να τις λάβει υπόψη της προκειμένου να προσελκύσει το προσωπικό της αλλά και να το διατηρήσει.
- ✓ Όπως προαναφέραμε οι αμοιβές δεν πρέπει να είναι κατώτερες από ό τι ορίζεται στην κείμενη νομοθεσία.
- ✓ Το κόστος ζωής: καθώς θα πρέπει να ανταποκρίνονται σε αυτό.
- ✓ Η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού, τόσο στο κλαδικό περιβάλλον της Επιχείρησης όσο και στην χώρα δραστηριοποίηση της.
- ✓ Η οικονομική θέση της Επιχείρησης : αλλά και της χώρας γενικά καθώς ένας εύρωστος Οργανισμός έχει περισσότερες δυνατότητες για παροχή υψηλότερων αμοιβών και άλλων ειδών κινήτρων, επίσης σε μία χώρα με οικονομική ύφεση οι Επιχειρήσεις επηρεάζονται και οι δυνατότητες τους για πιο ελκυστικές αμοιβές περιορίζονται.
- ✓ Η δύναμη των Σωματείων των εργαζομένων: πόσο ισχυρά είναι και πόσο διεκδικούν αυξήσεις μισθών και έξτρα παροχές.
- ✓ Η αξία της θέσης εργασίας: όλες οι θέσεις δεν αμείβονται ούτε με τα ίδια κριτήρια ούτε με το ίδιο ύψος αποδοχών. Η αξία της θέσης για τον Οργανισμό προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και τις αμοιβές για την θέση αυτή.
- ✓ Οι στρατηγικοί στόχοι της Επιχείρησης και η φάση του κύκλου ζωής στην οποία βρίσκεται: Επιχειρήσεις τους που ως στόχο τους έχουν θέσει την ανάπτυξη και την επέκταση τους και βρίσκονται σε αυτό το στάδιο του Κύκλου ζωής τους είναι περισσότερο διαθέσιμες να προσφέρουν υψηλότερες αμοιβές για να προσελκύσουν πιο έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό , αλλά και να δώσουν κίνητρα στο υπάρχον προσωπικό τους να αυξήσουν την απόδοση του.

Οι εργοδότες σε συνεργασία με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για να καθορίσουν το είδος των αμοιβών θα πρέπει να ακολουθήσουν κάποια στάδια:

**ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ:** κατά το οποίο πρέπει να κάνουν έρευνα μισθών στην αγορά εργασίας.

Όπως προαναφέραμε το επίπεδο- ύψος των αμοιβών που ένας Οργανισμός είναι διαθέσιμος να προσφέρει , εκτός από τις δικές του προθέσεις και δυνατότητες , εξαρτάται και από το επίπεδο αμοιβών στην αγορά εργασίας δηλαδή οι αμοιβές που πληρώνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις για τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας.

Η έρευνα αυτή μπορεί να διεξάγεται από τους ίδιους τους εργοδότες ή μπορεί να ανατίθεται σε γραφεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.

**ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ:** στο στάδιο αυτό απαιτείται ο καθορισμός της αξίας κάθε θέσης.

«Αξιολόγηση θέσεων εργασίας ή έργου είναι η συστηματική διαδικασία βάσει της οποίας καθορίζεται η σχετική αξία κάθε θέσης στην Επιχείρηση» *(Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς , (2016 ) , Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ. 500)*

Για κάθε θέση εργασίας προσδιορίζονται τα κριτήρια που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί , συνήθως λαμβάνονται υπόψη οι ικανότητες και δεξιότητες, οι γνώσεις που απαιτούνται καθώς και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται.

Σε Επιχειρήσεις που το εύρος των εργασιών είναι μεγάλο και διαφορετικό απαιτείται να γίνει ομαδοποίηση τους με κοινά κριτήρια ανά ομάδα, για παράδειγμα το διοικητικό-οικονομικό προσωπικό θα πρέπει να είναι σε διαφορετική ομάδα από τους ανειδίκευτους εργάτες ή τους πωλητές.

Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας θεωρείται κρίσιμη, έχουν αναπτυχθεί μοντέλα- μέθοδοι προκειμένου να γίνει από τα στελέχη ή τη Διοίκηση η αξιολόγηση και κατάταξη της αξίας των θέσεων εργασίας

## Κεφάλαιο 8 «Μεθοδολογία της έρευνας»

### 8.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος με σκοπό να ερευνηθεί τις επικρατούσες συνθήκες κατά την Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού στο υπό μελέτη ζήτημα μέσα από την συγκριτική εξέταση των υπό μελέτη Οργανισμών.

Καταρτίσθηκε από την ερευνήτρια ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε προς συμπλήρωση του κατά τον μήνα Απρίλιο σε ένα στέλεχος από τον κάθε Οργανισμό , συγκεκριμένα στην Γενική Γραμματέα του Δήμου Κεφαλονιάς και στον Οικονομικό Διευθυντή των Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς.

Ταυτόχρονα με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου , όπου θεωρήθηκε σκόπιμο υποβλήθηκαν επιπλέον ερωτήσεις και δόθηκαν διευκρινήσεις κατά την διαδικασία προσωπικής συνέντευξης με τα προαναφερόμενα στελέχη.

Στο ερωτηματολόγιο (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ) οι συνολικά τριάντα πέντε (35) ερωτήσεις δομήθηκαν ως εξής:

- ✓ Σύνθεση εργατικού Δυναμικού του Οργανισμού (ερωτήσεις 1-3)
- ✓ Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Οργανισμού σας (ερωτήσεις 4-8)
- ✓ Πολιτικές Δ.Α.Α.- Ανάλυση εργασίας, προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων (ερωτήσεις 9-14)
- ✓ Πολιτικές Δ.Α.Α. –Εκπαίδευση και αξιολόγηση εργαζομένων (ερωτήσεις 15-28)
- ✓ Πολιτικές Δ.Α.Δ.- Αμοιβές προσωπικού (ερωτήσεις 29-35)

Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με προκαθορισμένες απαντήσεις εκ των οποίων έπρεπε να επιλέξουν οι ερωτούμενοι.

## Κεφάλαιο 9 «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στο Δήμο Κεφαλλονιάς»

### 9.1. Οργανωτική Δομή του Δήμου Κεφαλλονιάς –Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών

Ο Δήμος Κεφαλλονιάς με πρωτεύουσα το Αργοστόλι, βρίσκεται στο νησιωτικό σύμπλεγμα των Ιονίων Νήσων και είναι από τα μεγαλύτερα Νησιά της χώρας μας. Σύμφωνα με τον νόμο 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης διοίκησης “ Πρόγραμμα Καλλικράτης” , ο νέος Δήμος Κεφαλλονιάς αποτέλεσε μία Αυτοδιοικητική Ενότητα που συνένωσε τους πρώην Δήμους:

Αργοστολίου, Ελειού-Πρόννων, Παλλικής, Λειβαθούς, Ερίσου, Σάμης, Πυλάρου και την Κοινότητα Ομαλών.

Η έκταση του Δήμου είναι 788,32 τ.χλμ. και ο πληθυσμός σύμφωνα με την απογραφή του 2011 ανέρχεται στους 35.801 κατοίκους.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας –Ο.Ε.Υ- του Δήμου Κεφαλλονιάς

(<http://www.kefallonia.gov.gr/media/%CE%9F%CE%95%CE%A5-checked.pdf>)

η διάρθρωση των Υπηρεσιών διακρίνεται :

α) Στις Κεντρικές Υπηρεσίες στις οποίες περιλαμβάνονται οι εξής:

- ✓ Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στο Δήμαρχο
- ✓ Επιτελικές Υπηρεσίες
- ✓ Υπηρεσίες Τοπικής Ανάπτυξης
- ✓ Υπηρεσίες Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής
- ✓ Υπηρεσίες Υποστήριξης

β) Στις υπηρεσίες με αρμοδιότητες Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών που αντιστοιχούν αριθμητικά όσες και οι πρώην Δήμοι

Στο Ο.Ε.Υ. επίσης αναφέρονται τα γενικά καθήκοντα των προϊσταμένων κάθε Διοικητικής Μονάδας καθώς και τα προσόντα τους (τίτλοι σπουδών κ.τ.λ.)

Ο Δήμος Κεφαλλονιάς διαθέτει ξεχωριστή Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών με τις εξής αρμοδιότητες περιληπτικά :



«είναι αρμόδια για τον σχεδιασμό και τον συντονισμό εφαρμογής των πολιτικών, συστημάτων και διαδικασιών που αποσκοπούν στην ορθολογική διοίκηση / διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Παράλληλα η Διεύθυνση είναι αρμόδια για την γραμματειακή υποστήριξη των πολιτικών οργάνων του Δήμου, τη λειτουργία του κεντρικού πρωτοκόλλου και την παροχή γενικών υπηρεσιών διοικητικής υποστήριξης προς τις δημοτικές υπηρεσίες. Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης στο πλαίσιο της αποστολής της, καθορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις Νόμων, Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων. Στη Διεύθυνση, και ειδικότερα στο Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας, υπάγονται διοικητικά και τα αποκεντρωμένα Γραφεία Διοικητικών Θεμάτων σε επιμέρους δημοτικές ενότητες.

Οι επιμέρους οργανικών μονάδων της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών είναι οι εξής: Α) Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού Β) Τμήμα Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Τμήματος Διοικητικής Μέριμνας & Υποστήριξης των Πολιτικών Οργάνων του Δήμου»

(<http://www.kefallonia.gov.gr/pages/gr/ypiresies/ypiresies-ypostirixis/dieythynsi-diikitikon-ypiresion.php> )

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση , στην οποία συμπεριλαμβάνονται και οι ΟΤΑ Α' & Β' Βαθμού υπήρξε για χρόνια ένα «αγκάθι» στη ζωή του τόπου, ένας χώρος έντονων πολιτικών αντιπαραθέσεων και πελατειακών σχέσεων, χαρακτηριζόνταν από έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας, και αναποτελεσματικότητα.

Τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα με την αρχή της οικονομικής κρίσης γίνονται προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης .

Όμως όλες αυτές οι προτάσεις , ενέργειες και νομοθετήματα δεν θα τύχουν των αναμενόμενων- προβλεπόμενων αποτελεσμάτων αν και εφόσον το Ανθρώπινο Δυναμικό δεν συμβάλλει σε αυτές και δεν τεθεί στο επίκεντρο των εξελίξεων.

Για να συμβεί αυτό οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ασφάλεια και όχι να είναι καχύποπτοι και φοβικοί στις αλλαγές αυτές, γι αυτό θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένες ώστε να εμπνέουν τους εργαζόμενους που θα καλεστούν να τις υλοποιήσουν.

Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δήμο Κεφαλλονιάς καθορίζεται από μία σειρά νομοθετημάτων , δεν είναι μακροπρόθεσμος παρόλο που μεγάλος αριθμός υπαλλήλων έχει αποχωρήσει λόγω συνταξιοδότησης , καθώς λόγω του περιορισμού των προσλήψεων (λόγος ένα προς 3 για το έτος 2018 δηλ. μία πρόσληψη κάθε τρεις αποχωρήσεις για το σύνολο του Δημόσιου τομέα) σε μόνιμο προσωπικό υπάρχουν ελάχιστες δυνατότητες νέων προσλήψεων.

Οι θέσεις εργασίας που απαιτούνται προκειμένου να λειτουργήσουν όλες οι Υπηρεσίες του Δήμου έχουν προβλεφθεί στο Ο.Ε.Υ. , διακριτά ανά κατηγορία εκπαίδευσης (Π.Ε ,Τ.Ε. Δ.Ε. & Υ.Ε.) και ανά κλάδο , έχει γίνει καταγραφή του υπηρετούντος προσωπικού και πρόβλεψη των αναγκαίων νέων θέσεων και των σχέσεων εργασίας αυτών (μόνιμοι, αορίστου και ορισμένου χρόνου).

Σύμφωνα με πρόσφατα επικαιροποιημένα στοιχεία του Δ.Α.Α. του Δήμου Κεφαλονιάς η σύνθεση του υπαλληλικού προσωπικού ανά κατηγορία εκπαίδευσης είναι:

| ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ «ΔΗΜΟΥ ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑΣ » |                     |
|--|---------------------|
| ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ                            | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ |
| Υποχρεωτικής εκπαίδευσης –Υ.Ε.                   | 53                  |
| Απόφοιτοι Λυκείου –Δ.Ε.                          | 118                 |
| Απόφοιτοι Τ.Ε.                                   | 27                  |
| Απόφοιτοι Π.Ε.                                   | 53                  |
| ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ                               | 251                 |

Τέλος στο Ο.Ε.Υ. έχουν προβλεφθεί θέσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού (μετακλητοί υπάλληλοι) σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 163 του Ν. 3584/2007 (ΦΕΚ 143/Α/2007), με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου η διάρκεια της οποίας δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερη της δημοτικής θητείας κατά την οποία έγινε η πρόσληψη , οι θέσεις αυτές είναι :

- ✓ Μία (1) θέση Γενικού Γραμματέα

- ✓ Μία (1) θέση Ιδιαίτερου Γραμματέα Δημάρχου
- ✓ Οχτώ (8) θέσεις ειδικών Συνεργατών –Συμβούλων
- ✓ Τρεις (3) θέσεις Δικηγόρων με έμμισθη εντολή

Η πλήρωση των θέσεων αυτών γίνεται με απόφαση Δημάρχου η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

## **9.2 Η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων στο Δήμο Κεφαλλονιάς**

Για την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας μονίμου ή αορίστου χρόνου προσωπικού, ο Δήμος Κεφαλλονιάς ακολουθεί την Νομοθεσία η οποία προβλέπει ότι η απαιτούμενη προκήρυξη εκδίδεται από το Α.Σ.Ε.Π. ύστερα από προγραμματισμό του Δήμου και έγκριση των υπό ανακοίνωση θέσεων από το Δημοτικό Συμβούλιο καθώς και την ΠΥΣ 33/2006 και σύμφωνα με τον Ν. 3812/2009 (ΦΕΚ234/Α/28-12-2009).

Τα προσόντα των υποψηφίων καθώς και η μοριοδότηση τους καθορίζονται από το Α.Σ.Ε.Π. το οποίο διενεργεί την διαδικασία από το στάδιο της υποβολής των αιτήσεων έως το στάδιο της τελικής κατάταξης μετά την διαδικασία των ενστάσεων.

Οι προσλήψεις προσωπικού με συμβάσεις ορισμένου χρόνου διάρκειας συνήθως έως οχτώ μήνες για την αντιμετώπιση εποχιακών ή άλλων πρόσκαιρων αναγκών, διενεργούνται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 21 του Ν. 2190/94 (ΦΕΚ 28/Α/1994)

Μετά από έγκριση τους από την Τριμελή Εξ Υπουργών Επιτροπή, ο Δήμος Κεφαλλονιάς εκδίδει προκήρυξη –ανακοίνωση στην οποία περιγράφονται οι προς πλήρωση θέσεις, ο αριθμός, οι ειδικότητες ανά κλάδο, τα απαιτούμενα και επικουρικά προσόντα, οι ημερομηνίες υποβολής των αιτήσεων.

Οι ανακοινώσεις αυτές αφού εγκριθούν από το Α.Σ.Ε.Π. ο Δήμος προβαίνει σε έκδοση περίληψης των ανακοινώσεων σε δύο τοπικές εφημερίδες.

Ακολουθεί η διαδικασία υποβολής των αιτήσεων εντός των προθεσμιών που έχουν τεθεί στην ανακοίνωση, η εξέταση τους και η σύνταξη προσωρινών

πινάκων κατάταξης , η εξέταση των τυχών ενστάσεων και η έκδοση των οριστικών πινάκων κατάταξης .

Για την κάλυψη των θέσεων εργασίας ορισμένου χρόνου ο Δήμος Κεφαλλονιάς προσλαμβάνει επίσης προσωπικό μέσω Προγραμμάτων Κοινωφελούς χαρακτήρα στο πλαίσιο των προγραμμάτων του Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020, διαφόρων ειδικοτήτων για πεντάμηνη ή οχτάμηνη απασχόληση (ανάλογα την προκήρυξη που έχει εκδοθεί από τον Ο.Α.Ε.Δ).

Η διαδικασία είναι η εξής:

- ✓ Ο Δήμος δηλώνει σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα του Υπουργείου Εργασίας , Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης μέσα από προεπιλεγμένη λίστα τις ειδικότητες και τον αριθμό των ατόμων που θέλει να απασχολήσει .
- ✓ Εκδίδεται πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τον Ο.Α.Ε.Δ. που περιλαμβάνει διακριτά τα αιτήματα προσλήψεων πολλών Δήμων ταυτόχρονα.
- ✓ Οι υποψήφιοι συμπληρώνουν ηλεκτρονικά στο διαδικτυακό ιστότοπο του Ο.Α.Ε.Δ. τις αιτήσεις τους.
- ✓ Ο Ο.Α.Ε.Δ. προβαίνει στην διαδικασία επιλογής των υποψηφίων
- ✓ Ο Δήμος ελέγχει τα συνημμένα δικαιολογητικά των υποψηφίων που προτάθηκαν και προβαίνει στην κατάρτιση των συμβάσεων.

### **9.3 Το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων του Δήμου Κεφαλλονιάς**

Οι αποδοχές όλων των εργαζομένων του Δήμου Κεφαλλονιάς (συμπεριλαμβανομένου και των Ν.Π.Δ.Δ. & Ν.Π.Ι.Δ. αυτού) ρυθμίζονται με βάση την εκάστοτε κείμενη νομοθεσία , ειδικότερα από το έτος 2015 με τον Ν. 4354/2015 (ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015), οι υπάλληλοι κατατάσσονται σε μισθολογικά κλιμάκια τα οποία είναι διαφορετικά για κάθε κατηγορία εκπαίδευσης .

Στις κατηγορίες Π.Ε. και Τ.Ε. αντιστοιχούν 19 μισθολογικά κλιμάκια και η αλλαγή από ένα κλιμάκιο στο επόμενο συντελείται κάθε δύο χρόνια , στις κατηγορίες Δ.Ε. και Υ.Ε. τα κλιμάκια είναι 13 και η εναλλαγή τους γίνεται κάθε τρία χρόνια .

Ο νεοπροσλαμβανόμενος κατατάσσεται στο πρώτο κλιμάκιο της κατηγορίας του και λαμβάνει ως βασικό μισθό τον μισθό του κλιμακίου.

Στο βασικό μισθό προστίθενται , σε όσους εργαζομένους πληρούν τις προϋποθέσεις, επιδόματα και παροχές , συγκεκριμένα δύναται να προστεθεί οικογενειακή παροχή για τα ανήλικα τέκνα , επίδομα θέσης ευθύνης , αμοιβή συνδεδεμένη με την περιγραφή και αξιολόγηση της θέσης και επίδομα ανθυγιεινής εργασίας για συγκεκριμένες ειδικότητες.

Επίσης σε συγκεκριμένες ειδικότητες (π.χ. καθαριστές/τριες) παρέχονται είδη ατομικής προστασίας και γάλα (πάντα σύμφωνα με τη νομοθεσία) όμως δεν θεωρούνται ως έξτρα παροχές καθώς αναφέρονται και συνδέονται με την ασφάλεια των εργαζομένων των συγκεκριμένων ειδικοτήτων.

#### **9.4 Αξιολόγηση προσωπικού στο Δήμο Κεφαλλονιάς**

Ο σκοπός της αξιολόγησης του Δήμου Κεφαλλονιάς και η διαδικασία έρχεται σε συνάφεια με τον Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016) και ως βασικός τιθέμενος στόχος είναι η βελτίωση της ατομικής επίδοσης των εργαζομένων ώστε συνολικά ως Υπηρεσία να λειτουργεί εύρυθμα , με αναβαθμισμένες υπηρεσίες, καταρτισμένους υπαλλήλους και όλα αυτά προς όφελος των πολιτών.

Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου Κεφαλλονιάς είναι υπεύθυνη να εφαρμόσει το σύστημα της αξιολόγησης των υπαλλήλων, να ορίσει ποιοι είναι οι αξιολογητές , αξιολογούμενοι είναι το σύνολο των εργαζομένων, να παρακολουθεί την τήρηση της διαδικασίας και εντός των χρονικών διαγραμμάτων που έχουν καθοριστεί.

Αξιολογητές είναι οι προϊστάμενοι των Οργανικών Μονάδων του Δήμου και συντάσσουν εκθέσεις αξιολόγησης για τους υπαλλήλους της αρμοδιότητάς τους.

Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται από τους Πολιτικούς τους Προϊσταμένους.

Τα έντυπα της αξιολόγησης είναι συγκεκριμένα τόσο ως προς την μορφή τους όσο και ως προς το περιεχόμενο τους και σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο Νόμο που προαναφέραμε, είναι διαφορετικά για την αξιολόγηση των προϊσταμένων από ότι για τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

Είναι δομημένα έτσι ώστε για κάθε αξιολογούμενο να βαθμολογούνται:

α) Οι γνώσεις και οι ικανότητες καθώς και η επίδειξη ενδιαφέροντος και η ανάπτυξη δεξιοτήτων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

β) Οι υπηρεσιακές σχέσεις και η συμπεριφορά, πόσο καλά και σε ποιο βαθμό συνεργάζεται με τους συναδέλφους του αλλά και με τους Δημότες.

γ) Η ποσοτική και ποιοτική απόδοση, κατά πόσο δηλαδή οι τιθέμενοι στόχοι επιτεύχθηκαν και τον βαθμό που ο ίδιος συνέβαλε στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος του.

Η κλίμακα βαθμολόγησης κατά την διαδικασία της αξιολόγησης είναι η εξής:

| ΒΑΘΜΟΣ | ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ                         |
|--------|---------------------------------------|
| 90-100 | ΑΡΙΣΤΟΣ                               |
| 75-89  | ΕΠΑΡΚΗΣ                               |
| 60-74  | ΕΠΑΡΚΗΣ (όχι όμως σε όλα τα κριτήρια) |
| 50-59  | ΜΕΡΙΚΩΣ ΕΠΑΡΚΗΣ                       |
| 40-49  | ΜΕΤΡΙΟΣ                               |
| 25-39  | ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ                             |
| 0-24   | ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΟΙ                           |

Πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο αξιολογητής καλεί σε συνέντευξη τον αξιολογούμενο προκειμένου από κοινού να συζητήσουν τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του κάτι το οποίο αφ' ενός θα ωφελήσει τον ίδιο αλλά αφετέρου θα συμβάλλει στην σωστή λειτουργία του Δήμου.

Η αξιολόγηση διενεργείται μία φορά το χρόνο και οι χρόνοι υλοποίησης της καθορίζονται με εγκυκλίους που εκδίδονται από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

## **9.5 Οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των υπαλλήλων του Δήμου Κεφαλλονιάς –Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων**

Πολλά ζητήματα που άπτονται των αντικειμένων της Δ.Α.Δ. , για τους Ο.Τ.Α. ρυθμίζονται από την κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων όπως ψηφίσθηκε και ισχύει με βάση τον Ν.3854/2007 (ΦΕΚ 143/Α/28-6-2007).

Στα διακόσια τριάντα δύο άρθρα του Κώδικα ρυθμίζονται υπαλληλικά θέματα όλων των σχέσεων εργασίας του μπορεί να συνάψει ο Δήμος.

Η πολιτική ηγεσία του Δήμου Κεφαλονιάς καθώς και οι υπάλληλοι , είναι αυτονόητο ότι κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους αντίστοιχα, πρέπει να εναρμονίζονται με τον προαναφερόμενο Νόμο προς αποφυγή κυρώσεων.

Αναφέρουμε ενδεικτικά και περιληπτικά τα περιεχόμενα του Κώδικα:

- α) Προϋποθέσεις διορισμού (προσόντα, κωλύματα ,και διαδικασία διορισμού)
- β) Τα καθήκοντα-υποχρεώσεις των εργαζομένων , οι περιορισμοί που έχουν κατά την εκτέλεση αυτών, τα ασυμβίβαστα που μπορεί να προκύπτουν από την υπαλληλική τους ιδιότητα)
- γ) Τα δικαιώματα των υπαλλήλων (όσον αφορά τον μισθό τους, τις συνθήκες εργασίας, τα θεμελιώδη δικαιώματα , την εκπαίδευση τους και τις άδειες τους)
- δ) Την προαγωγή τους, τα πειθαρχικά παραπτώματα και τις ποινές , την πειθαρχική διαδικασία

Επίσης στον Κώδικα υπάρχουν ειδικά άρθρα που ρυθμίζουν τις σχέσεις εργασίας του προσωπικού που απασχολείται με συμβάσεις εργασίας αορίστου ή ορισμένου χρόνου .

## **Κεφάλαιο 10 «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εταιρεία “ Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς Α.Ε. & Ε.Ε.”»**

### **10.1 Οργανωτική μορφή των Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς Α.Ε.**

Τα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς ιδρύθηκαν το 1981 από τον Μαρίνο Γερουλάνο με σκοπό την δραστηριοποίηση στο χώρο των ιχθυοκαλλιεργειών.

Στόχευσαν και κατάφεραν να γίνουν μία πρότυπη μονάδα στην Ευρώπη παραγωγής λαβρακιού και τσιπούρας.

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Εταιρείας όπως αυτά δημοσιοποιούνται στη διαδικτυακή της σελίδα [www.kefish.gr](http://www.kefish.gr) :

- ✓ Παράγουν και πωλούν 8 εκατομμύρια γόνο και περισσότερους από 3.000 τόνους λαβράκι και τσιπούρα.
- ✓ Πραγματοποιούν πωλήσεις πάνω από 20 εκατομμύρια ευρώ ετησίως
- ✓ Εξάγουν το 80% της παραγωγής τους κυρίως στη Γαλλία και Ιταλία.

Κατά την παραγωγική διαδικασία δίνεται μεγάλη έμφαση στην ποιότητα και στον έλεγχο σε όλα τα στάδια, διαθέτουν σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας το ISO 9001 και το πιστοποιητικό HACCP 2000 , συμμορφώνονται με την περιβαλλοντική νομοθεσία και εφαρμόζουν το ISO 14000.

Στο πλαίσιο της Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης , αναπτύσσουν δράσεις με επίκεντρο την κοινωνική προσφορά προς ανθρώπους που χρήζουν ανάγκης αλλά και γενικότερα δράσεις για την κοινωνική προαγωγή του Νησιού, συνεργάζονται προς το σκοπό αυτό με τοπικούς φορείς και με τον Δήμο Κεφαλονιάς.

## 10.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς

Τα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς ως Ανώνυμη Εταιρεία διοικούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο των μετόχων με Διευθύνουσα Σύμβουλο την κ. Λάρα Μπαράζι-Γερουλάνου.

Η Εταιρεία απασχολεί συνολικά εκατό τριάντα (130) εργαζόμενους με συμβάσεις αορίστου χρόνου.

Η κατηγοριοποίηση των εργαζομένων ανά κατηγορία εκπαίδευσης εμφανίζεται παρακάτω:

| ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ «ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΚΕΦΑΛΟΝΙΑΣ Α.Ε.» |                     |
|--|---------------------|
| ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ                                      | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ |
| Απόφοιτοι Δημοτικού  | 17                  |
| Απόφοιτοι Λυκείου  | 67                  |
| Απόφοιτοι Τ.Ε.   | 20                  |



|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Απόφοιτοι Π.Ε.                       | 15  |
| Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών | 8   |
| Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών  | 3   |
| ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ        | 130 |

Η Εταιρεία δεν διαθέτει ξεχωριστό Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού , η ευθύνη της Διοίκησης του προσωπικού ανήκει στο Γενικό Διευθυντή , ο ρόλος της είναι υποστηρικτικός της γενικής λειτουργίας και για τον σχεδιασμό των πολιτικών Δ.Α.Δ. συνεργάζονται τα επιτελικά στελέχη όλων των τμημάτων. Μπορεί η πολιτική της Δ.Α.Δ. να μην είναι γραπτή , όμως οι θέσεις εργασίας είναι καθορισμένες όπως επίσης τα προσόντα , οι ικανότητες και τα καθήκοντα των εργαζομένων ανά θέση.

### **10.3 Η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού στα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς.**

Τα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς για την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού τους εφαρμόζουν κριτήρια και μεθόδους αντίστοιχες με τις περισσότερες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα , απαλλαγμένοι από το αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο που διέπει το Δημόσιο.

Ειδικότερα προβαίνουν σε μακροχρόνιο προγραμματισμό των αναγκών τους για προσωπικό , το αναζητούν κυρίως από εσωτερικές πηγές και συνήθως μέσω συστάσεων- γνωριμιών ή μέσω Internet .

Για την επιλογή των εργαζομένων ακολουθούν την μέθοδο της συνέντευξης.

### **10.4 Η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του προσωπικού στα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς**

Τα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς στοχεύουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε όλες τις θέσεις εργασίας.

Για το σκοπό αυτό διαθέτουν οργανωμένο τμήμα την επίβλεψη του οποίου έχει ο Γενικός Διευθυντής .

Μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού η Εταιρεία στοχεύει τόσο στην ανάπτυξη των υπάρχουσών ικανοτήτων των εργαζομένων όσο και στην ανάπτυξη νέων.

Ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης που είναι οι εργαζόμενοι , είναι και ανάλογες οι μέθοδοι εκπαίδευσης που εφαρμόζονται.

Για το μη ειδικευμένο προσωπικό εφαρμόζονται πολλαπλές μέθοδοι όπως η επίδειξη βημάτων της θέσης εργασίας, η καθοδήγηση από παλιότερους εργαζομένους, η πρακτική άσκηση , σεμινάρια κ.τ.λ. με σκοπό εκτός της μάθησης τους την αύξηση της απόδοσης του , και την εξέλιξη τους.

Αντίστοιχη εκπαίδευση λαμβάνει και το ειδικευμένο προσωπικό αλλά και τα στελέχη της Εταιρείας τα οποία κυρίως εκπαιδεύονται με την μέθοδο της καθοδήγησης από παλαιότερους εργαζομένους ή μέσω σεμιναρίων , διαλέξεων ή εξ'αποστάσεως εκπαίδευση.

Οι εργαζόμενοι των Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς αξιολογούνται και κατά την διαδικασία αυτή λαμβάνονται υπόψη οι αντιδράσεις τους από την διαδικασία δηλαδή κατά πόσο τους φάνηκε χρήσιμη κ.τ.λ. καθώς λαμβάνεται υπόψη κατά πόσο η διαδικασία της εκπαίδευσης συνέβαλε στην βελτίωση και ανάπτυξη της Εταιρείας.

Αξιολόγηση γίνεται στο σύνολο του προσωπικού μία φορά το χρόνο , αξιολογητές είναι οι προϊστάμενοι των τμημάτων , και ως μέθοδο εφαρμόζουν την μέτρηση της αποτελεσματικότητας από δείγματα εργασίας αλλά και με την χρήση προτύπων απόδοσης, για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενημερώνονται οι υπάλληλοι που αξιολογήθηκαν.

## **10.5 Το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων στα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς**

Το σύστημα αμοιβών του προσωπικού των Ιχθυοτροφείων Κεφαλονιάς είναι καταγεγραμμένο και την ευθύνη του έχει ο Γενικός Διευθυντής.

Η Εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους ένα μεικτό σύστημα οικονομικών και μη αμοιβών που περιλαμβάνει εκτός από το βασικό μισθό , επιδόματα, πριμ, συμμετοχή στα εταιρικά κέρδη αλλά και πρόσθετες παροχές , δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Για τον καθορισμό των αμοιβών λαμβάνονται υπόψη οι τίτλοι σπουδών, τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι εξειδικευμένες γνώσεις που διαθέτει και κατά πόσο ο εργαζόμενος έχει πετύχει προσωπικούς στόχους .

Οι υπεύθυνοι της Εταιρείας θεωρούν ότι το υπάρχον σύστημα αμοιβών επηρεάζει την προσέλκυση εργαζομένων σε μέτριο βαθμό , αντίθετα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση και αφοσίωση των εργαζομένων.

## **Κεφάλαιο 11 «Συμπεράσματα -Προτάσεις»**

### **11.1 Συμπεράσματα**

Η οικονομική κρίση ανέδειξε ακόμη πιο έντονα την παθογένεια και την δυσλειτουργία που υπάρχει στο Δημόσιο Τομέα, υποδεικνύοντας ταυτόχρονα την ανάγκη για σοβαρές διαθρωτικές αλλαγές που πρέπει να υπερσχύσουν των πολιτικών παρεμβολών

Η εργασία εστίασε στην ανάδειξη των διαφοροποιήσεων στην εφαρμογή των πολιτικών ΔΑΔ στους Ο.Τ.Α. και στον ιδιωτικό τομέα, από την εξέταση αυτή προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα που μπορούν να αποτελέσουν την βάση για εποικοδομητικές αλλαγές.

Τα κρίσιμα αυτά συμπεράσματα αφορούν όλες τις πολιτικές της Δ.Α.Δ. συγκεκριμένα:

- ✓ Στελέχωση προσωπικού: οι περισσότερες προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα είναι με την κατάρτιση συμβάσεων ορισμένου χρόνου καθώς ο περιορισμός των προσλήψεων δυσχεραίνει τις προσλήψεις μονίμου προσωπικού , κατά συνέπεια τα κενά που δημιουργούνται κυρίως λόγω των συνταξιοδοτήσεων να μην καλύπτονται.

Τα κριτήρια των προσλήψεων είναι τυπικά και κοινωνικά χωρίς να λαμβάνονται υπόψη ουσιαστικά κριτήρια.

Οι υπάλληλοι που προσλαμβάνονται με συμβάσεις Ι.Δ.Ο.Χ. για χρονικό διάστημα έως οχτώ μήνες, δεν είναι εφικτό να έχουν πλήρως κατανοήσει τα καθήκοντα τους, να έχουν εντοπισθεί από τους προϊσταμένους τους τα αδύνατα τους σημεία και να γίνουν διορθωτικές κινήσεις.

Να τονίσουμε στο σημείο αυτό και την υποστελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό αυξημένων προσόντων ως αποτέλεσμα των ανωτέρω.

Αντιθέτως στον Ιδιωτικό Τομέα οι υπάλληλοι είναι αορίστου χρόνου , όποια χρονική στιγμή κριθεί απαραίτητο από τη Διοίκηση, θα προσελκύσει προσωπικό με διαδικασίες που θα επιλέξουν οι ίδιοι και σύμφωνα με τις ανάγκες τους αλλά και τα προσόντα που έχουν σχεδιάσει ανά θέση.

Οι νεοπρολαμβανόμενοι τους εφόσον πληρούν τις απαιτήσεις των θέσεων τους , έχουν την δυνατότητα παραμονής στην εργασία για όσο διάστημα κριθεί απαραίτητο χωρίς περαιτέρω διαδικασίες

- ✓ Εκπαίδευση εργαζομένων:

Η απουσία οργανωμένου προγράμματος επιμόρφωσης υπαλλήλων στο Δήμο Κεφαλλονιάς επίσης είναι μειονέκτημα.

Οι επιμορφώσεις στο Δήμο δεν γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα , κυρίως είναι με την μορφή διαλέξεων και σεμιναρίων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και ιδιωτικών φορέων, στα οποία συμμετέχουν κυρίως οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων, η συχνότητα τους δεν είναι μεγάλη και λόγω της χιλιομετρικής απόστασης και γι αυτό άλλωστε υπάρχει προτίμηση στις on-line παρουσιάσεις.

Επίσης οι επιμορφώσεις συνήθως γίνονται για την εφαρμογή νέων νομοθετικών ρυθμίσεων και όχι για την ανάπτυξη και βελτίωση των ήδη υπάρχουσών γνώσεων.

Έτσι δεν μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι επιμορφώσεις αυτές βελτιώνουν κατά πολύ την απόδοση των εργαζομένων, περισσότερο καλούνται να γνωρίζουν «λίγο και από όλα».

Αντίθετα η εκπαίδευση στα Ιχθυοτροφεία Κεφαλλονιάς είναι πιο στοχευμένη τόσο όσον αφορά τον προγραμματισμό της όσο και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

- ✓ Αξιολόγηση εργαζομένων: στο Δημόσιο η αξιολόγηση είναι μία τυπική διαδικασία χωρίς ουσιαστικά αποτελέσματα και ταυτόχρονα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι δύσπιστοι απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης , διακατέχονται από το άγχος των εκθέσεων και συχνά τις θεωρούν ως μία διαδικασία ποινής.

Στους Ο.Τ.Α. ο υπάλληλος τοποθετείται σε μία θέση από την οποία δεν μετακινείται συχνά, στις περιπτώσεις που αυτή η θέση δεν είναι τόσο ενδιαφέρουσα για αυτόν ή δεν μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του στο μέγιστο βαθμό, έτσι οδηγούμαστε σε μη ικανοποιητική απόδοση. Αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα οι δυνατότητες είναι μεγαλύτερες.

- ✓ Αμοιβές εργαζομένων: το σύστημα αμοιβών στο Δημόσιο Τομέα στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου σε αντίθεση με τον Ιδιωτικό τομέα, δεν είναι εκείνο που θα παρακινήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους καθώς δεν συνδέονται με την απόδοση

Αυτό με την σειρά του οδηγεί σε μη προσέλκυση εργαζομένων με αυξημένα προσόντα και ικανότητες

Μπορούμε επίσης πιο εύκολα να παρατηρήσουμε το φαινόμενο οι υπάλληλοι στο Δημόσιο να νιώσουν ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη καθώς ο αποδοτικός και ο μη αποδοτικός υπάλληλος θα λάβουν τον ίδιο μισθό αν και εφόσον διαθέτουν τα ίδια κριτήρια π.χ. τίτλο σπουδών κ.τ.λ.

Έτσι αποθαρρύνονται , δεν λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες μίας θέσης και δεν δίνονται κίνητρα στους υπαλλήλους για ανάληψη νέων ρόλων και ευθυνών.

Αντίθετα στον Ιδιωτικό Τομέα ο εργοδότης μπορεί να αποφασίσει τόσο το ύψος των αμοιβών με βάσει πολλαπλά κριτήρια , την εσωτερική τους δομή αλλά και να κάνει εξατομίκευση μισθών με βάσει την απόδοση των εργαζομένων.

Τα ζητήματα σχεδιασμού επηρεάζονται συχνά από πολιτικά κριτήρια και όχι διοικητικά

## 11.2 Προτάσεις

Διαπιστώνοντας τα προβλήματα στην εφαρμογή των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα παραδεχόμαστε ότι μόνο μέσω της διαδικασίες σημαντικών αλλαγών θα μπορέσουμε να πετύχουμε αξιόλογα αποτελέσματα και να τεθεί ο υπάλληλος στον κέντρο των αλλαγών αυτών προς όφελος των πολιτών.

Δεν μπορούμε να μιλάμε για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας διοίκησης αν δεν:

- ✓ Υπάρξει ένας μεσοπρόθεσμος αλλά εξορθολογικός προγραμματισμός προσλήψεων με βάσει ανάγκες, τα αποτελέσματα ποιοτικής στοχοθεσίας και που ως μοναδικό κριτήριο δεν θα θέτονται οι τίτλοι σπουδών .
- ✓ Στοχεύσουμε στην συνεχή κατάρτιση του προσωπικού με βάσει τα προσωπικά του χαρακτηριστικά των υπαλλήλων αλλά και τις προδιαγραφές- ανάγκες των θέσεων εργασίας τους.
- ✓ Υπάρξει ένα Σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων αντικειμενικό και αξιοκρατικό που θα στηρίζεται στις ικανότητες τους και όσοι κρίνονται ως ικανοί να μπορούν να προάγονται και να εξελίσσονται
- ✓ Γίνει επανεξέταση του συστήματος αμοιβών και σύνδεση τους με ποσοτικούς δείκτες παραγωγικότητας
- ✓ Ύπαρξη απαραίτητου σύγχρονου υλικοτεχνικού εξοπλισμού και η ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών που μειώνουν την σπατάλη του χρόνου και της γραφειοκρατίας.

- ✓ Η απλούστευση των διαδικασιών, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την αποφυγή της πολυνομοθεσίας, την σαφήνεια των νομοθετημάτων, παράγοντες που θα εξαλείψουν την ανασφάλεια των υπαλλήλων και θα δημιουργήσουν πιο παραγωγικό εργατικό χρόνο
- ✓ Εφαρμοστεί εθελοντική κινητικότητα ως ένας παράγοντας HRMS με ηλεκτρονική εφαρμογή.

Θα ήταν σκόπιμη η περαιτέρω διερεύνηση της ερευνητικής προσέγγισης προκειμένου να εξετασθούν μέθοδοι εφαρμογής των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα με την δημιουργία μοντέλων ποσοτικών δεικτών, που η εφαρμογή τους θα αποτελέσει τα εργαλεία για την απαιτούμενη και επιτακτική αναδιάρθρωση του, και που θα δώσουν την απαραίτητη εκείνη δυναμική για την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων μέσα από αξιοκρατικές και αποτελεσματικές διαδικασίες, οδηγώντας με αυτόν τον τρόπο σε σύγχρονες αναβαθμισμένες ποιοτικά υπηρεσίες προς τους πολίτες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- **Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς**, (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- **Χυτήρης Σ. Λεωνίδας**, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks
- **Ν.Παπαλεξανδρή-Ε.Γαλανάκη-Α.Παναγιωτοπούλου**, (2016) Συγκριτική Έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- **Άννα Μαρία Μούζα- Λαζαρίδη** (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική
- **Ευγενία Μπιτσάνη** (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Διόνικος

### Ξένη

- **Garry Dessler**, (2012) (μετάφραση από Γιώργο Μελισσουργό), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική
- **Noe R, Hollenbeck J, Gerhart B & Wright P**, (2006) (Επιστημονική επιμέλεια: Κ.Γ. Αθανασόπουλος), διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση (Τόμοι Α & Β)
- **R. Wayne Mondy** (2011) 11<sup>η</sup> έκδοση. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (επιμέλεια Μετάφρασης: Δρ. Ψυχογιός, Γ. Αλέξανδρος, Επιστημονική επιμέλεια Δρ. Μποζιονέλος Νίκος), Εκδόσεις Τζιόλα
- **Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter**, (2012) (εισαγωγή επιμέλεια: Β. Κέφης, Μετάφραση: Η. Νικολάου), Εκδόσεις Κριτική
- **Schermerhorn R. John** (2012), Εισαγωγή στο Management, (Πρόλογος: Πολλάλης Γιάννης, Μετάφραση: Μιχάλης Ανθρωπέλος), Εκδόσεις Ιατρικές Εκδόσεις Χ. Πασχαλίδης

### Ιστοσελίδες:

- <http://www.kefallonia.gov.gr/pages/gr.php?lang=GR>
- <http://www.kefish.gr/>
- <http://www.oaed.gr/home>
- [https://www.asep.gr/webcenter/portal/oracle/webcenter/page/scopedMD/s3eab32abc911478a8f8b0ef74565e04d/PortalHome.jsp?wc.contextURL=%2Fspaces%2Fasep&wc.contentSource=%2Fspaces&afrLoop=19338277344339315&adf.ctrl-state=2wrkadcm\\_71&shortDesc=%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE&centerWidth=65%25#!%40%40%3F\\_afrLoop%3D19338277344339315%26shortDesc%3D%25CE%2591%25CF%2581%25CF%2587%25CE%25B9%25CE%25BA%25CE%25AE%26wc.contentSource%3D%252Fspaces%26wc.contextURL%3](https://www.asep.gr/webcenter/portal/oracle/webcenter/page/scopedMD/s3eab32abc911478a8f8b0ef74565e04d/PortalHome.jsp?wc.contextURL=%2Fspaces%2Fasep&wc.contentSource=%2Fspaces&afrLoop=19338277344339315&adf.ctrl-state=2wrkadcm_71&shortDesc=%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE&centerWidth=65%25#!%40%40%3F_afrLoop%3D19338277344339315%26shortDesc%3D%25CE%2591%25CF%2581%25CF%2587%25CE%25B9%25CE%25BA%25CE%25AE%26wc.contentSource%3D%252Fspaces%26wc.contextURL%3)



[D%252Fspaces%252Fasep%26centerWidth%3D65%2525%26 adf .ctrl-state%3D2wrkadcmy\\_75](#)

- <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>
- <http://www.et.gr/>

#### Νομοθετήματα

- (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης διοίκησης “ Πρόγραμμα Καλλικράτης” ,
- (ΦΕΚ234/Α/28-12-2009)
- (ΦΕΚ 28/Α/1994)
- (ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015)
- (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016)
- (ΦΕΚ 143/Α/28-6-2007).

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ: Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ: Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.

ΕΔΡΑ: Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:

ΠΑΡΑΓΩΓΗ       ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ

ΕΜΠΟΡΙΟ       ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΘΕΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ: Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.

FAX: Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.

Email: Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.

### ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

1) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί Ο Οργανισμός σας;

2) Το προσωπικό του Οργανισμού με ποιες σχέσεις εργασίας απασχολείται:

Μόνιμες       Αορίστου χρόνου       Ορισμένου χρόνου

Συμβάσεις έργου       Προγραμμάτων Μαθητείας - ΟΑΕΔ

(\* μπορούν να επιλεγούν περισσότερες της μίας απαντήσεις)

3) Ο αριθμός των εργαζομένων ανά κατηγορία εκπαιδευτικής βαθμίδας:

Απόφοιτοι Δημοτικού:

Απόφοιτοι Γυμνασίου:

Απόφοιτοι Λυκείου:

Απόφοιτοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης:

Απόφοιτοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης:

Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών:

Κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών:

#### **ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ**

4) Ο Οργανισμός σας διαθέτει ξεχωριστή Διεύθυνση/ Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού:

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5) Ποιος έχει την επιτελική ευθύνη της Διεύθυνσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

Ο ιδιοκτήτης

Το Διοικητικό Συμβούλιο

Ο Γενικός Διευθυντής

Ο Διευθυντής της

Άλλο (εξηγήστε): [Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.](#)

6) Η πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού είναι γραπτή:

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7) Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις πολιτικές που αφορούν τους ανθρώπους είναι:

- Α. **Επιτελικός** - δηλαδή έχει την ευθύνη του σχεδιασμού των πολιτικών της Δ.Α.Δ. (π.χ. των αμοιβών, της αξιολόγησης)
- Β. **Υποστηρικτικός** – με την έννοια ότι παρέχει υπηρεσίες Δ.Α.Δ. στις άλλες Οργανωτικές Μονάδες του Οργανισμού
- Γ. **Συμβουλευτικός**- δηλαδή παρέχει συμβουλές στους υπεύθυνους των άλλων τμημάτων
- Δ. **Εποπτικός** – δηλαδή ελέγχει τα άλλα τμήματα που εφαρμόζουν πολιτικές Δ.Α.Δ.
- Ε. **Εκτελεστικός** – αναλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις για να πετύχει συγκεκριμένα αποτελέσματα

8) Τα στελέχη των άλλων τμημάτων συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των πολιτικών Δ.Α.Δ.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

## ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### Α) ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ- ΠΡΟΣΕΚΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

9) Έχει γίνει γραπτός σχεδιασμός των θέσεων εργασίας για τον Οργανισμό σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10) Οι θέσεις εργασίας προσδιορίζονται επακριβώς όσον αφορά τα καθήκοντα των εργαζομένων, την μόρφωσή τους, τα προσόντα και την εμπειρία τους:

ΝΑΙ

ΟΧΙ

11) Ο Προγραμματισμός για την προσέλκυση προσωπικού είναι :

Βραχυπρόθεσμος

Μακροπρόθεσμος

12) Οι πρακτικές για την προσέλκυση προσωπικού είναι από εσωτερικές πηγές (δηλαδή μέσα από τον ίδιο τον Οργανισμό) ή από εξωτερικές:

Εξωτερικές

Εσωτερικές

13) Συνήθως ποια ή ποιες από τις παρακάτω πηγές προσέλκυσης προσωπικού χρησιμοποιεί ο Οργανισμός σας :

- Ανακοίνωση σε πίνακα ανακοινώσεων
- Συστάσεις – γνωριμίες
- Αγγελίες σε εφημερίδες
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Προσέλκυση μέσω Internet
- Προσέλκυση μέσω Πανεπιστημίων
- Ο.Α.Ε.Δ.
- Άλλη (εξηγήστε): [Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.](#)

14) Για την επιλογή του προσωπικού ο Οργανισμός σας ποια μέθοδο αξιολόγηση χρησιμοποιεί:

- Σύστημα αιτήσεων-βιογραφικών
- Συνέντευξη
- Τεστ επιλογής
- Βιογραφικό σημείωμα
- Πρακτική άσκηση
- Άλλη (εξηγήστε): [Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.](#)

## B ) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

15) Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει πολιτικές εκπαίδευσης του προσωπικού του :

ΝΑΙ

ΟΧΙ

16) Η εκπαιδευτική διαδικασία διενεργείται από οργανωμένο τμήμα εντός του Οργανισμού :

ΝΑΙ

ΟΧΙ

17) Ποιος έχει την επίβλεψη της εκπαίδευσης του προσωπικού :

- Το τμήμα εκπαίδευσης
- Ο Γενικός Διευθυντής
- Ο Διευθυντής προσωπικού
- Το Δ.Σ. του Οργανισμού

18) Ποιοι είναι οι στόχοι σας από την διαδικασία της εκπαίδευσης (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής απαντήσεων) :

- Η ανάπτυξη των υπάρχουσών ικανοτήτων των εργαζομένων
- Η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων των εργαζομένων
- Η μείωση του χρόνου προσαρμογής κατά την ανάληψη καθηκόντων νέων θέσεων εργασίας

19) Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης εφαρμόζει ο Οργανισμός σας και αντίστοιχα για ποιες κατηγορίες εργαζομένων:

|  |                                    |                              |                                |                              |
|--|------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|  | ΜΗ<br>ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝ<br>Ο<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ | ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝ<br>Ο<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ | ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ<br>ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ<br>Ι | ΣΤΕΛΕΧΗ-<br>ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ<br>Ι |
|--|------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|

|   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Επίδειξη των βημάτων της θέσης εργασίας   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Εκπαίδευση με καθοδήγηση από παλιότερους εργαζομένους   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση<br>(ενημέρωση των απαιτήσεων της θέσης, πρακτική δοκιμασία, τοποθέτηση στη νέα θέση με ορισμό επόπτη) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Πρακτική άσκηση   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Εναλλαγή θέσεων εργασίας  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διαλέξεις   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Σεμινάρια-εργαστήρια  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                               |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Υπόδηση<br>ρόλων              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Εξ' αποστάσεω<br>ς εκπαίδευση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

20) Ο Οργανισμός σας προβαίνει σε αξιολόγηση της διαδικασίας της εκπαίδευσης :

ΝΑΙ

ΟΧΙ

21) Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης της εκπαίδευσης ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη:

- Οι αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων (αν τους φάνηκε χρήσιμη, ενδιαφέρουσα κ.τ.λ.)
- Οι νέες γνώσεις που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι
- Η αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων (αν δηλαδή εφάρμοσαν αυτά που διδάχθηκαν)
- Η αξιολόγηση του τμήματος που εκπαιδεύτηκε (με κριτήρια όπως αύξηση της παραγωγικότητας, πωλήσεων κ.τ.λ.)
- Τα αποτελέσματα συνολικά του Οργανισμού (κατά πόσο η εκπαίδευση βοήθησε στην ανάπτυξη του)

22) Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

ΝΑΙ

ΟΧΙ

23) Η αξιολόγηση διενεργείται σε όλα τα Τμήματα του Οργανισμού:

ΝΑΙ

ΟΧΙ



24) Η αξιολόγηση αφορά τους:

Στελέχη       Εργαζόμενους       Το σύνολο του προσωπικού

25) Ποιοι είναι οι αξιολογητές;

Η διοίκηση     Οι προϊστάμενοι     Οι συνάδελφοι     Οι υφιστάμενοι

Άλλοι (εξηγήστε): [Κάντε κλικ εδώ](#), για να εισαγάγετε κείμενο.

26) Το σύστημα αξιολόγησης ποια ή ποιες μεθόδους ακολουθεί:

- Μέθοδος μέτρησης παραγωγής (του αριθμού των έτοιμων προϊόντων)
- Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες
- Προσωπικά στοιχεία εργαζομένων (π.χ. απουσίες, ποινές κ.τ.λ.)
- Μετρήσεις αποτελεσματικότητας (από δείγματα εργασίας)
- Μέθοδο κατάταξης (από τον καλύτερο στο χειρότερο εργαζόμενο)
- Κατάταξη σε ζευγάρια
- Αξιολόγηση βάσει απόλυτα πρότυπα απόδοσης (π.χ. γραφικές κλίμακες κατάταξης με βαθμό αξιολόγησης άριστος, ικανοποιητικός κ.τ.λ. ή κλίμακα αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία)

27) Γίνεται ανατροφοδότηση (feedback) των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης προς τους εργαζόμενους :

ΝΑΙ

ΟΧΙ

28)Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση:

Συνεχώς

Μηνιαία

Εξαμηνιαία

Ετήσια

## Γ) ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

29) Το σύστημα αμοιβών που ακολουθεί ο Οργανισμός σας είναι καταγεγραμμένο :

ΝΑΙ

ΟΧΙ

30) Ποιος έχει την υπευθυνότητα για την σύνταξη και την παρακολούθηση υλοποίησης του συστήματος αμοιβών:

Εξηγήστε: Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.

31) Το σύστημα αμοιβών σας περιλαμβάνει:

Οικονομικές αμοιβές  Μη οικονομικές αμοιβές  Και τα δύο

32) Ποιες από τις παρακάτω αμοιβές προσφέρει ο Οργανισμός σας;

- Βασικό μισθό
- Επιδόματα
- Bonus-πριμ
- Συμμετοχή στα κέρδη-μετοχές
- Πρόσθετες παροχές(ασφάλιση, αυτοκίνητο τηλέφωνο, σίτιση κ.τ.λ.)

33) Ποιες από τις παρακάτω μη χρηματικές οικονομικές αμοιβές προσφέρει ο Οργανισμός σας;

- Αναγνώριση (π.χ. βραβεία)
- Εκπαίδευση
- Ευκαιρίες ανάπτυξης
- Προοπτική καριέρας

34) Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν το σύστημα αμοιβών σας;

- Τίτλοι σπουδών
- Χρόνια προϋπηρεσίας
- Θέση στον Οργανισμό

- Επίτευξη ατομικών στόχων
- Είδος σύμβασης εργασίας
- Αμοιβές στο κλαδικό περιβάλλον
- Εξειδικευμένες γνώσεις
- Άλλο (συμπληρώστε): [Κάντε κλικ εδώ, για να εισαγάγετε κείμενο.](#)

35) Το σύστημα αμοιβών του Οργανισμού σας επηρεάζει και σε ποιο βαθμό τις λοιπές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

|                              | ΠΟΛΥ                                | ΜΕΤΡΙΑ                              | ΛΙΓΟ                                | ΚΑΘΟΛΟΥ                  |
|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Την προσέλκυση εργαζομένων   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Την επιλογή εργαζομένων      | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| Την απόδοση των εργαζομένων  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Την αφοσίωση των εργαζομένων | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |

