



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΙΑΣ  
ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ (Μ.Κ.Ο.)  
ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΟ  
ΠΡΟΣΦΥΓΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΟ  
ΖΗΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

**ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΣΟΥΡΒΑΛΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2018**



**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης  
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

***Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μίας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης  
(Μ.Κ.Ο.) που Δραστηριοποιείται με το Προσφυγικό και  
Μεταναστευτικό Ζήτημα στην Ελλάδα***

**Σωτήριος Σούρβαλης**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Πέτρος Δημητρίου**

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

Σε ένα όλο και περισσότερο μεταβαλλόμενο και ασταθές οικονομικό περιβάλλον ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πιο σημαντικό και σταθερό πόρο σε μία επιχείρηση. Η σωστή διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί την πιο σημαντική συνιστώσα, μέσω της οποίας μία επιχείρηση μπορεί να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε οποιοδήποτε οικονομικό περιβάλλον δραστηριοποίησης. Σε αυτό το πλαίσιο, σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πιο πολύτιμο πόρο, το σημαντικότερο εργαλείο, όπου η Διοίκηση της Επιχείρησης άμα τον διαχειριστή σωστά θα αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αέναη κούρσα του οικονομικού ανταγωνισμού για την κυριαρχία στην Αγορά. Για αυτό όλο και περισσότερες έρευνες καταπιάνονται με τα τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σήμερα, ο ανθρώπινος παράγοντας δεν θεωρείται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ως ένα αναλώσιμο προϊόν αλλά εκείνο το προϊόν που θα την προσφέρει καλύτερη θέση στον ανταγωνισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται ολοένα και περισσότερο με την ικανοποίηση των αναγκών και την παροχή κινήτρων για τους εργαζομένους. Σκοπός της είναι να περάσει τις σωστές στάσεις και συμπεριφορές, ώστε να καταστεί η επιχείρηση πιο αποτελεσματική, να αφουγκραστεί τα προβλήματα και να παράσχει κίνητρα, οικονομικά και μη, ώστε να ικανοποιήσει τους εργαζομένους της σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες. Για αυτό η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει καθήκον να διοικεί με ένα μοντέλο διοίκησης που ανταποκρίνεται καλύτερα στην κουλτούρα του Οργανισμού, να προσλαμβάνει τους ανθρώπους με τα κατάλληλα προσόντα που ταιριάζουν με την κουλτούρα του, να μεριμνά για τις ανάγκες των εργαζομένων της και να παρέχει κίνητρα σε αυτούς για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Όλα αυτά είναι σημαντικά για κάθε Επιχείρηση-Οργανισμό που δραστηριοποιείται σε οποιονδήποτε οικονομικό τομέα, πόσο μάλλον για μια Μη Κυβερνητική Οργάνωση που ο σκοπός της ύπαρξης της είναι η προσφορά υπηρεσιών με στόχο την βελτίωση της ζωής των ανθρώπων. Έτσι η σωστή στελέχωση, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας και η ικανοποίηση του προσωπικού είναι απαραίτητες συνιστώσες για να πετύχει μια Μη Κυβερνητική Οργάνωση. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει την διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία ελληνική Μη Κυβερνητική Οργάνωση που δραστηριοποιείται με το προσφυγικό στην Ελλάδα της Οικονομικής Κρίσης. Θα ελεγχθεί η δομή της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης για την λήψη των

αποφάσεων, η διαδικασία προσλήψεων για την στελέχωση της, οι εργασιακές συνθήκες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοί της, η ικανοποίηση τους για το εργασιακό τους περιβάλλον και πως αξιολογούνται. Η απάντηση αυτών των ερωτημάτων έγινε μέσα από την πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας στο προσωπικό της Μη κυβερνητικής Οργάνωσης μέσω της διαδικασίας των συνεντεύξεων. Αξίζει να τονισθεί επειδή ο ερευνητής δεν εργάζεται στην Μη Κυβερνητική Οργάνωση, η τελευταία θα μείνει **ανώνυμη**, ώστε να αναδυθούν στην επιφάνεια οι πραγματικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε έναν τέτοιο Οργανισμό.

## **ABSTRACT**

In an all the more changing and unstable economic environment, the human factor comprises the most important resource in an enterprise. And the right management of human resources comprises the most important factor through which an enterprise can gain competitive advantages whichever economic environment it operates within. Nowadays, in this framework the human factor plays a significant role, being the most important tool at the hands of the enterprise's management to gain competitive advantage and a bigger market share. For this reason more and more studies are being conducted to address the challenges which the human resources management is facing. Nowadays, the human factor is not considered to be a consumable product by the majority of enterprises, but one which can help them to gain a better position in a competitive market. Human resources management all the more is focusing upon meeting the needs of and providing incentives for the employees. It purports to give out the guidelines in order to make the enterprise more efficient, to listen to the problems of the employees, provide the incentives necessary - economic and non - and keep them happy at all hierarchy levels. For this reason human resources management has a duty to manage under a model that suits better the enterprise's philosophy, to employ people with the right qualifications and attitude, to take care of the needs of its employees and provide the incentives for greater efficiency.

These are very important issues not only for enterprises or organizations operating within a given economic sector, but also for NGO's whose main aim is to provide services for the improvement of human living conditions. Thus the right recruitment of human force, the right working conditions and the satisfaction of its work-force are the most important contributors to the success of a NGO. The aim of the present study is to examine the human resources management of a Greek NGO involved in the refugee crisis in the light of the current Greek economic crisis. Much will be discussed about the structure of the NGO, the decision-making process, the recruitment procedures, the working conditions of the social workers and finally their assessment. In order to address these issues the author of this study has conducted some basic research on the work-force of this NGO, mainly through interviews of the social workers. It has to be reminded that throughout this study the NGO concerned is to remain anonymous as its author is not a member of its work-force. This will ensure that the real challenges and problems which the social workers are facing will come out to light unhindered.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία έγινε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» της Σχολής Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και είναι αποτέλεσμα εκτενούς αναζήτησης και έρευνας. Θα ήθελα, λοιπόν, να ευχαριστήσω ειλικρινά τα παρακάτω πρόσωπα για τις συμβουλές τους και τη βοήθεια που μου πρόσφεραν.

Πρώτον από όλους θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Πέτρο Δημητρίου για την πολύτιμη καθοδήγηση του και την εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μου έδειξε.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους και συναδέλφους για τη συμπαράστασή τους και τη βοήθειά τους κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου και την όμορφη συνεργασία που είχαμε.

Τέλος, δε μπορώ να μην αναφερθώ στην οικογένεια μου που ήταν δίπλα μου σε κάθε μου βήμα. Την ευχαριστώ, γιατί πάντα αποτελεί το στήριγμά μου για να υλοποιήσω τους στόχους μου!

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>σελ.13</b>
<b>Ενότητα 1 Θεωρητικό Πλαίσιο.....</b>	<b>σελ.17</b>
<b>Κεφάλαιο 1 Στρατηγικός Σχεδιασμός, Προγραμματισμός και Καθήκοντα Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων .....</b>	<b>σελ.17</b>
1.1.Στρατηγικός Σχεδιασμός .....	σελ.17
1.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός- Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων .....	σελ.18
1.3 Καθήκοντα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	σελ.20
1.4 Βελτίωση της Ποιότητας.....	σελ. 22
<b>Κεφάλαιο 2 Οργανωσιακή Δομή Επιχείρησης .....</b>	<b>σελ. 24</b>
2.1 Δομή Επιχείρησης, Διαχωρισμός Τμημάτων και Λήψη Αποφάσεων .....	σελ. 24
2.2 Ομάδες στον Οργανισμό .....	σελ.27
2.3 Λήψη Αποφάσεων Σε Ομάδες .....	σελ.28
2.4 Επικοινωνία των Τμημάτων .....	σελ. 29
2.5 Οργανωσιακή Συμπεριφορά .....	σελ. 29
<b>Κεφάλαιο 3 Αποδοτικότητα και Εργασιακή Ικανοποίηση .....</b>	<b>σελ. 30</b>
3.1 Εργασιακή Απόδοση .....	σελ. 30
3.2 Εργασιακή Ικανοποίηση .....	σελ. 31
3.3 Παρακίνηση.....	σελ. 33
3.4 Τεχνικές Ικανοποίησης Εργαζομένων .....	σελ.34
1) Αμοιβή .....	σελ.34
2) Ανάδειξη .....	σελ. 35
3) Επιβράβευση- Ανατροφοδότηση .....	σελ.35
4) Εργασιακό Περιβάλλον .....	σελ.35



5) Εμπλουτισμός Εργασίας .....	σελ. 35
3.5 Προβλήματα Στον Χώρο Εργασίας.....	σελ. 36
1) Εργασιακό Άγχος .....	σελ.36
2) Μειώσεις Εργατικού Δυναμικού .....	σελ. 37
3) Παράγοντες Απογοήτευσης.....	σελ. 37
4) Προκατάληψη .....	σελ. 38
3.6 Αξιολόγηση της Απόδοσης .....	σελ. 38
3.7 Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	σελ. 40
<b>Κεφάλαιο 4 Πολιτικές Πρόσληψης Προσωπικού.....</b>	<b>σελ. 42</b>
4.1 Επιλογή Εργαζομένων.....	σελ. 42
4.2 Βήματα-Μέθοδοι Στη Διαδικασία Επιλογής.....	σελ. 42
4.3 Επιλογή Κοινωνικών Δικτύων για Πρόσληψη Προσωπικού.....	σελ. 44
4.4 Τα Αρνητικά Του Διαδικτύου ως Πηγή Αντλησης Προσωπικού .....	σελ. 45
4.5 Διαδικασία Επιλογής Υποψηφίων.....	σελ. 46
4.6 Ένταξη Νέων Εργαζομένων .....	σελ. 47
4.7 Εκπαίδευση Εργαζομένων .....	σελ. 48
<b>Κεφάλαιο 5 Διαδίκτυο .....</b>	<b>σελ. 50</b>
5.1 Διαδίκτυο και Επιχειρήσεις .....	σελ. 51
<b>Ενότητα 2 Κεφάλαιο 6 Μεθοδολογία .....</b>	<b>σελ. 52</b>
6.1 Μεθοδολογική Προσέγγιση .....	σελ. 52
6.2 Επιλογή Μεθοδολογίας .....	σελ. 52
6.3 Ερευνητικός Σχεδιασμός .....	σελ. 53
6.4 Ερευνητικά Εργαλεία και Ανάλυση Δεδομένων .....	σελ. 54
6.5 Επιλογή Πλαισίου Διεξαγωγής της Έρευνας .....	σελ. 55

6.6 Περιβάλλον Δράσης και Περιγραφή.....	σελ.55
<b>Κεφάλαιο 7 Πολιτικές Λειτουργίας σε Μη Κυβερνητική Οργάνωση .....</b>	<b>σελ. 57</b>
7.1 Περιγραφή και Παρουσίαση της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης και του Έργου της .....	σελ. 57
7.2 Αρχές που Διέπουν την Οργάνωση .....	σελ. 58
7.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Πόροι .....	σελ. 59
7.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός για Ανθρώπινους Πόρους .....	σελ. 60
7.5 Οικονομική Κρίση, Κονδύλια και Πληρωμές Εργαζομένων .....	σελ. 61
7.6 Διαχείριση Πόρων .....	σελ. 62
7.7 Μοντέλα Ποιότητας .....	σελ. 62
<b>Κεφάλαιο 8 Δομή Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης.....</b>	<b>σελ. 64</b>
8.1 Τμήματα και Δομή της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης .....	σελ. 64
8.2 Διοίκηση Ανθρώπινο Δυναμικού στη Μη Κυβερνητική Οργάνωση .....	σελ. 66
8.3 Μοντέλο Διοίκησης των Τμημάτων και Λήψη Αποφάσεων .....	σελ. 67
<b>Κεφάλαιο 9 Αποδοτικότητα και Πολιτικές Εργασιακής Ικανοποίησης .....</b>	<b>σελ.69</b>
9.1 Τεχνικές Ικανοποίησης Εργαζομένων .....	σελ. 69
1) Μισθοδοσία και Κριτήριο Απολαβών .....	σελ. 69
2) Άλλοι Παράγοντες.....	σελ. 70
9.2 Αποδοτικότητα στη Μη Κυβερνητική Οργάνωση .....	σελ. 71
9.3 Εργαζόμενοι και Προβλήματα .....	σελ. 72
9.4 Μέτρα Ασφάλειας στη Μη Κυβερνητική Οργάνωση .....	σελ. 72
<b>Κεφάλαιο 10 Χρήση Νέων Τεχνολογιών .....</b>	<b>σελ. 74</b>
10.1 MME, Social Media και Προβολή Εικόνας .....	σελ. 74
<b>Κεφάλαιο 11 Πρόσληψη και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>	<b>σελ. 76</b>
11.1 Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού.....	σελ. 76

11.2 Πηγές Υποψήφιων .....	σελ. 76
11.3 Στελέχωση και Πρόσληψη Προσωπικού .....	σελ. 77
11.4 Διαδικασία Πρόσληψης .....	σελ. 79
11.5 Θέσεις Εργασίας .....	σελ. 81
11.6 Αποχωρήσεις από Θέσεις Εργασίας .....	σελ. 82
11.7 Φύλο και Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης .....	σελ. 82
11.8 Εθελοντές .....	σελ. 83
<b>Κεφάλαιο 12 Επιμορφώσεις Εργαζομένων .....</b>	<b>σελ. 84</b>
12.1 Εκπαίδευση, Αξιολόγηση και Προγράμματα .....	σελ. 84
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 Ποιοτική και Ποσοτική Ανάλυση.....</b>	<b>σελ. 86</b>
13.1 Ανάλυση του Δείγματος από Κοινές Ερωτήσεις Συνεντευξιζόμενων .....	σελ. 86
1) Φύλο και Λοιπές Πληροφορίες .....	σελ. 86
2) Κουλτούρα Οργανισμού.....	σελ. 87
3) Ικανοποίηση για Διαδικασία Πρόσληψης και Πηγή Αγγελίας.....	σελ. 87
4) Ικανοποίηση και Εκπαίδευση.....	σελ. 88
5) Ευκαιρία Ανάπτυξης και Ικανοποίησης Δεξιοτήτων .....	σελ. 89
6) Νιώθετε Σταθερότητα και Ασφάλεια στον Χώρο Εργασίας Σας; .....	σελ. 89
7) Παράγοντας που Οδηγεί στη Μείωση της Απόδοσης σας; .....	σελ. 89
8)Αλλαγές στο Τμήμα σας, Πιστεύοντας ότι έτσι θα Γίνει πιο Αποδοτικό; .....	σελ. 90
9)Μπορείτε να Μιλήσετε στον Ανώτερο σας για τα Προβλήματα που Αντιμετωπίζετε στον χώρο εργασίας σας; Πως θα τον αξιολογούσατε; Τον θεωρείτε πχ. Ανοιχτό; .....	σελ. 91
10)Είστε Ικανοποιημένοι από τον Τρόπο που σας Χειρίζεται ο Ανώτερό σας; .....	σελ. 91
11) Αναγνώριση του Έργου και Λήψη Ανατροφοδότησης.....	σελ. 91
12)Τον Μισθό σας τον Θεωρείτε ικανοποιητικό για το Έργο και την προσπάθεια που καταβάλετε; .....	σελ. 92
13)Νιώθετε Ικανοποίηση Λόγω της Δυνατότητάς σας να Προσφέρετε σε Άλλους Συνανθρώπους Μας που Έχουν την Ανάγκη και την Προσφορά σας στην Κοινωνία; .....	σελ. 92

14)Είστε Ικανοποιημένοι από τις Συνθήκες Εργασίας σας; (Κτίρια, Καθαριότητα, Υγιεινή και Ασφάλεια) ....σελ. 93	
15)Πιστεύετε ότι σας Παρέχετε η Δυνατότητα να Συμμετέχετε στη Λήψη Αποφάσεων του Τμήματός σας και να Παίρνετε Πρωτοβουλίες για την Καλύτερη Εκτέλεση της Εργασίας σας;.....σελ. 94	
16)Πως θεωρείτε τη Συνεργασία σας με τους Άλλους Συναδέλφους και Προϊσταμένους σας; .....σελ. 94	
17)Πέραν από το Τμήμα σας, Όταν Μπορείτε Βοηθάτε και όπου Αλλού σας Ζητηθεί ή Βλέπετε Εσείς ότι Υπάρχει Ανάγκη;.....σελ. 95	
<b>Κεφάλαιο 14 Συμπεράσματα-Προτάσεις .....σελ. 96</b>	
14.1 Συμπεράσματα .....σελ. 96	
1)Στρατηγικός Σχεδιασμός.....σελ. 96	
2)Οικονομική Κρίση και Κοנדύλια.....σελ. 97	
3)Χρήση Διαδικτύου .....σελ. 97	
4)Μοντέλο Διοίκησης .....σελ. 99	
5)Πηγές Στελέχωσης ΜΚΟ .....σελ. 99	
6)Διαδικασία Πρόσληψης.....σελ. 99	
7)Εκπαίδευση Προσωπικού, Αποδοτικότητα και Αξιολόγηση της Εργασίας.....σελ. 100	
8)Μέθοδοι Εκπαίδευσης .....σελ. 101	
9)Μέθοδοι Παρακίνησης Προσωπικού .....σελ. 101	
10)Ικανοποίηση Προσωπικού .....σελ. 102	
14. 2 Προτάσεις .....σελ. 104	
1)Κτιριακές Εγκαταστάσεις.....σελ. 104	
2) EU Aid Volunteers .....σελ. 105	
3)Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....σελ. 105	
<b>Επίλογος .....σελ. 108</b>	
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....σελ. 109</b>	
Ελληνική Βιβλιογραφία .....σελ. 109	
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....σελ. 110	
Ιστοσελίδες και Ηλεκτρονικά Έντυπα .....σελ. 110	
<b>Παράρτημα Α.....σελ. 113</b>	
<b>Παράρτημα Β.....σελ. 122</b>	

## Εισαγωγή

Η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση (στο εξής θα αναφέρεται και ως ΜΚΟ) αποτελεί σήμερα ένα πεδίο έρευνας που στο παρελθόν δεν του είχε δοθεί η απαραίτητη προσοχή για μεγαλύτερη εις βάθος ανάλυση, ως μία μορφή οργανισμού για περαιτέρω έρευνα. Αυτό συνέβη λόγω της ιδιαίτερης μορφής ως Οργανισμού που έχει η ΜΚΟ και λόγω του πρωταρχικού σκοπού ίδρυσής της. Παρότι πρόκειται για μία ειδική μορφή Οργανισμού που δεν ανταγωνίζεται άμεσα, με οικονομικούς όρους ή όρους αγοράς, καθώς πρωταρχικός στόχος δεν είναι το κέρδος, αλλά η προσφορά στον τομέα δράσης της, η ΜΚΟ έχει πολλά κοινά στοιχεία με μια οποιαδήποτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για αυτό θα δοθεί έμφαση στη διαδικασία στελέχωσής της, στις πηγές άντλησης ανθρώπινου δυναμικού, στην διαχείριση των εργαζομένων, ώστε να είναι αποδοτικοί και στη φύση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν.

Οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί είναι αυτοί που δραστηριοποιούνται για το κοινωνικό συμφέρον. Στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς συγκαταλέγονται για παράδειγμα τα φιλανθρωπικά ιδρύματα, πανεπιστήμια, ιδιωτικές κοινότητες κ.α. και υπάρχει ένας διαχωρισμός για αυτούς σε δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Mullins & Christy 2015:96). Σήμερα, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα αναλαμβάνουν και παρέχουν έναν όλο και μεγαλύτερο ρόλο στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και για να καταφέρουν να συγκεντρώσουν επιχορηγήσεις και να περνούν με επιτυχία τους δημοσίου ελέγχους, έχουν υιοθετήσει πρακτικές που σχετίζονται με τον κλάδο του εμπορίου (Mullins & Christy 2015:96).

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών: *«Μια Μη Κυβερνητική Οργάνωση(ΜΚΟ) είναι μια μη κερδοσκοπική, εθελοντική ομάδα πολιτών, που δραστηριοποιείται σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο υπέρ του κοινού καλού. Δημιουργούνται από ανθρώπους με κοινά ενδιαφέροντα και σαφείς στόχους. Προσφέρουν πλήθος ανθρωπιστικών υπηρεσιών, μεταφέρουν τις ανησυχίες των πολιτών στις κυβερνήσεις, παρακολουθούν την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των κοινωνικών φορέων. Κάνουν αναλύσεις, παρέχουν ειδική πληροφόρηση, λειτουργούν ως μηχανισμοί έγκαιρης προειδοποίησης και συνδράμουν στον έλεγχο*

*και την εφαρμογή διεθνών συμφωνιών. [...]» (ιστοσελίδα ΟΗΕ Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και ΟΗΕ: 2017).*

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μίας Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης, θα στηριχθεί στις αναλύσεις θεωρητικών που ασχολούνται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μία οργάνωση, για να αναλύσουμε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τελευταίοι σε ένα περιβάλλον οργανισμού, όπως αυτό της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης.

Σκοπός της διατριβής είναι να αναλύσει την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μία ελληνική ΜΚΟ που δραστηριοποιείται σε μία ασταθή οικονομία και να αναλύσει την διαδικασία στελέχωσής της επιλεγμένης ΜΚΟ και τις πηγές άντλησης που χρησιμοποιεί. Επίσης, ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να είναι οι εργαζόμενοι αποδοτικοί και που οφείλονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Για να συνεισφέρει με αυτόν τον τρόπο στη διευρυμένη συζήτηση γύρω από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε μία ΜΚΟ.

Η θέση της διατριβής είναι να αποτυπώσει τα παραπάνω ερωτήματα και να αναδείξει πως η θεωρία εφαρμόζεται στην πράξη σε μία οργάνωση (ΜΚΟ) που βρίσκεται σε ένα όξινο οικονομικό περιβάλλον. Να αναδείξει ποιοι είναι οι παράγοντες και ποιες είναι οι συνθήκες που επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία της.

Οι περιορισμοί που συναντώνται στην παρούσα έρευνα έχουν να κάνουν με τον περιορισμό σε μέγεθος της εργασίας, καθώς δεν μπορεί να γίνει πλήρης ανάλυση όλων των ερωτημάτων και των θεωριών, για αυτό επιλέχθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο να αναφερθούν μόνο θεωρίες και εργαλεία ανάλυσης από συγκεκριμένους συγγραφείς που καταπιάνονται με τα ερωτήματα που έχουν τεθεί και αναφέρουμε τη θεωρία που χρησιμοποιούμε από τον καθένα και διευκολύνει την ανάλυση των περιπτώσεων.

Ως μεθοδολογία επιλέγεται η ποιοτική έρευνα και ως εργαλεία αυτής χρησιμοποιούνται το ερωτηματολόγιο, με την απάντηση των ερωτημάτων που το συγκροτούν να γίνεται με την μέθοδο της ελεύθερης συνέντευξης, και η ανάλυση λόγου, που προβαίνουμε στην ανάλυση των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων.

Η εργασία χωρίζεται σε 2 ενότητες. Στην πρώτη ενότητα ανήκουν το θεωρητικό πλαίσιο και τα κεφάλαια που το συγκροτούν και είναι από το Κεφάλαιο 1 έως και το κεφάλαιο 5. Στη δεύτερη

ενότητα ανήκουν το κεφάλαιο 6 έως το κεφάλαιο 13. Έπειτα ακολουθούν τα συμπεράσματα και οι προτάσεις και κλείνει η εργασία με τον επίλογο της.

Στο κεφάλαιο 1 αναφέρονται οι θεωρίες που θα βασιστούμε στην εργασία μας για τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό για Ανθρώπινους Πόρους, τα καθήκοντα που έχει να επιτελέσει μία Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και τι είναι η Βελτίωση της Ποιότητας σε έναν Οργανισμό.

Στο κεφάλαιο 2 αναφερόμαστε στη Δομή της Επιχείρησης, τον Διαχωρισμό των Τμημάτων και πως λαμβάνονται οι Αποφάσεις, οι ομάδες που βρίσκονται εντός του οργανισμού, πως γίνεται εντός μίας ομάδας η λήψη των αποφάσεων, η επικοινωνία των τμημάτων και το κεφάλαιο αυτό κλείνει με το τι είναι οργανωσιακή συμπεριφορά.

Στο κεφάλαιο 3 αναλύονται η Εργασιακή Απόδοση, η Εργασιακή Ικανοποίηση, η Παρακίνηση, οι Τεχνικές Ικανοποίησης των Εργαζομένων, τα Προβλήματα στο Χώρο Εργασίας που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, το τι είναι η Αξιολόγηση της Απόδοσης και τι είναι Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Στο κεφάλαιο 4 αναφέρονται η επιλογή των Εργαζομένων, τα βήματα- Μέθοδοι στη διαδικασία Επιλογής, πως χρησιμοποιούνται τα κοινωνικά δίκτυα ως μέθοδος Πρόσληψης Προσωπικού, τα αρνητικά του Διαδικτύου, πως γίνεται η ένταξη Νέων Εργαζομένων και η εκπαίδευση των Εργαζομένων εντός ενός οργανισμού.

Το κεφάλαιο 5 αναφέρεται στο Διαδίκτυο που έχει εισβάλει στην ζωή μας και πως το χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.

Η ενότητα 2 είναι το δεύτερο μέρος της εργασίας όπου αναφέρεται η μεθοδολογική προσέγγιση και ξεκινά η ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων.

Το κεφάλαιο 6 αναφέρεται στη Μεθοδολογική Προσέγγιση, τους λόγους Επιλογής της Μεθοδολογίας, ο Ερευνητικός Σχεδιασμός, τα Ερευνητικά Εργαλεία και η Ανάλυση Δεδομένων και η Επιλογή του Πλαισίου Διεξαγωγής της Έρευνας. Τέλος, κλείνει με την περιγραφή του περιβάλλοντος δράσης της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης.

Στο κεφάλαιο 7 γίνεται περιγραφή και παρουσίαση της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης και του Έργου της. Τις αρχές που διέπουν την Οργάνωση, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και οι Πόροι της. Ο

Στρατηγικός Σχεδιασμός για Ανθρώπινους Πόρους, πως η Οικονομική Κρίση επηρεάζει τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση, τα Κονδύλιά της και τις Πληρωμές Εργαζομένων, τη Διαχείριση των Πόρων αυτών και τα Μοντέλα Ποιότητας που χρησιμοποιεί.

Στο κεφάλαιο 8 περιγράφονται τα Τμήματα και η Δομή της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της και το μοντέλο Διοίκησης για τα τμήματα και πως λαμβάνονται οι αποφάσεις εντός του οργανισμού.

Στο κεφάλαιο 9 υπάρχουν οι Τεχνικές Ικανοποίησης των Εργαζομένων, πως μετριέται η αποδοτικότητα στη Μη Κυβερνητική Οργάνωση, τα προβλήματα των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και τα μέτρα Ασφαλείας εντός του Οργανισμού.

Στο κεφάλαιο 10 εξηγούμε πως χρησιμοποιεί τα ΜΜΕ και τα Social Media για να προβάλλει την εικόνα της και τις ανάγκες της.

Στο κεφάλαιο 11 παρουσιάζεται η Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης, οι πηγές των Υποψηφίων της, η Στελέχωση και Πρόσληψη του Προσωπικού, η Διαδικασία Πρόσληψης, οι θέσεις Εργασίας, οι Αποχωρήσεις από αυτές, τα ποσοστά των αντρών και των γυναικών που εργάζονται εντός οργανισμού και πως χρησιμοποιούνται οι εθελοντές.

Στο κεφάλαιο 12 περιγράφονται οι διαδικασίες της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται.

Στο κεφάλαιο 13 γίνεται μία ανάλυση ενός μέρους του ερωτηματολογίου για περαιτέρω χρήσιμα συμπεράσματα που αναδύονται από τις απαντήσεις των ερωτώμενων.

Τέλος ακολουθούν τα Συμπεράσματα, κάποιες προτάσεις για καλύτερη λειτουργία της ΜΚΟ και ο Επίλογος της έρευνας μας.



# ΕΝΟΤΗΤΑ 1 Θεωρητικό Πλαίσιο

## Κεφάλαιο 1

### Στρατηγικός Σχεδιασμός, Προγραμματισμός και Καθήκοντα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

#### 1.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Κάθε οργανισμός έχει τις δικές του βασικές έννοιες στρατηγικού σχεδιασμού που θα τον ξεχωρίσει από τους άλλους. Έχει την Αποστολή, η οποία είναι ο σκοπός και ένας γενικός στρατηγικός προσδιορισμός της επιχείρησης και το όραμα, το οποίο είναι οι βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ύπαρξη της επιχείρησης (Μπουραντάς 2015:60-61). Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της στρατηγική για το πώς θα φέρει εις πέρας την αποστολή και το όραμα που έχει θέσει.

Το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε 4 σημεία: α) τους μακροπρόθεσμους στόχους της οργάνωσης, β) το εύρος των δραστηριοτήτων της, γ) τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και δ) τη λογική (Μπουραντάς 2015:62). «Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι τελικά αποτελέσματα (*ends*) που η οργάνωση επιθυμεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα» (Μπουραντάς 2015:62). Το εύρος δραστηριοτήτων είναι ο καθαρισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης σε σχέση με την γεωγραφική περιοχή, εκεί που δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μία επιχείρηση, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα προσφέρει, ο κλάδος στον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται και ο βαθμός της κάθετης ολοκλήρωσης με την έννοια των δραστηριοτήτων της (Μπουραντάς 2015:63). Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι τα στοιχεία εκείνα που κάνουν επιλέξιμη την εταιρία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και η λογική που εκφράζει τις υποθέσεις-παραδοχές και τις σχέσεις αιτίου-αιτιατού που αιτιολογούν γιατί και πώς οι στρατηγικές επιλογές θα επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της (Μπουραντάς 2015:63).

Διαφορετική στρατηγική χρησιμοποιεί μία εταιρία που είναι ηγέτης στον χώρο και διαφορετική στρατηγική μία εταιρία που βρίσκεται σε στρατηγική ανάπτυξης. Για την έρευνά μας η στρατηγική ανάπτυξης περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μίας επιχείρησης. Ο προγραμματισμός αποτελεί απαραίτητη και κρίσιμη λειτουργία της επιχείρησης και συνδέεται με την αποτελεσματικότητά της, την ανταγωνιστικότητα της και την επιτυχία της. Με τον προγραμματισμό προσδιορίζονται οι κατευθύνσεις μίας επιχείρησης, οι τρόποι λήψης των αποφάσεων, οι δράσεις και οι συμπεριφορές των ατόμων εντός της επιχείρησης και βάση αυτού στηρίζονται οι προβλέψεις, οι πιθανότητες, οι υποθέσεις και οι παραδοχές (Μπουραντάς 2015:69-70).

Αξίζει να τονισθεί όπως επισημαίνουν και οι Schneider και Barsoux (Mullins & Christy 2015:567) η στενή σχέση μεταξύ κουλτούρας και στρατηγικής. Πως επηρεάζεται η στρατηγική από την εθνική κουλτούρα και πως επηρεάζει η κουλτούρα το περιεχόμενο και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτά τα ερωτήματα είναι πολύ βασικά και πρέπει να λαμβάνονται σε έναν προγραμματισμό για να είναι επιτυχής. Όταν αυτές οι σχέσεις αλληλοεπιδρούν αρνητικά τότε πρέπει να υπάρξει αλλαγή στρατηγικού σχεδιασμού.

## **1.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός- Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων**

Καταρχάς πριν προβούμε στο πως λειτουργεί στην πράξη ο στρατηγικός προγραμματισμός από τη Διεύθυνση ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καλό είναι πρώτα να την ορίσουμε. «*Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» σηματοδοτεί μία προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μίας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος»*» (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2010:8). Πυρήνας της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η κατανόηση της φύσης του επιχειρηματικού αντικειμένου με το οποίο ασχολείται ο οργανισμός και του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθεί η βέλτιστη ικανοποίηση του πελάτη (Mullins & Christy 2015:564).

*«Η παράμετρος του ανθρώπου στον τομέα της στρατηγικής σχετίζεται με τρία επιμέρους ζητήματα:*

- *Ο άνθρωπος ως πόρος-προσωπική και οργανωσιακή ικανότητα, απόδοση και μόνιμα ζωντανός*
- *Άνθρωπος και συμπεριφορά-προσωπική και συλλογική συμπεριφορά*

- *Οργάνωση ανθρώπων-λειτουργία διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οριζόντιοι μάνατζερ, δομές και διαδικασίες» (Mullins & Christy 2015:565)*

Αυτοί οι παράμετροι λαμβάνονται υπόψιν στην χάραξη της στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), όπου είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων που θα χρησιμοποιήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) μίας επιχείρησης και που βοηθούν, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί μέσα από τη χάραξη της επιχειρησιακής της στρατηγικής και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2002:90).

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή ανθρώπινων πόρων *«αναφέρεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες παράγουν τις ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων που χρειάζεται η επιχείρηση για να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους»* (Dessler 2015:54). Είναι δηλαδή, η συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών που πράττει η ΔΑΔ και αφορούν την διοίκηση των εργαζομένων με σκοπό οι τελευταίοι να οδηγηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση ( Ξηροτύρη- Κουφίδου 2010:101). Αυτή η επίτευξη γίνεται με την εναρμόνιση των πρακτικών που χρησιμοποιεί η ΔΑΔ με την επιχειρηματική στρατηγική (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2002:90).

Στην ουσία η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μπορεί να απαντά συνέχεια στα εξής ερωτήματα: ποιος είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης και ποιοι οι στρατηγικοί της στόχοι, για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι ποιες συμπεριφορές και δεξιότητες πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και ποιες πολιτικές και πρακτικές πρέπει να χρησιμοποιήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που θα επιτρέψουν να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις απαραίτητες συμπεριφορές και ικανότητες που χρειάζονται για την επιτυχία των στρατηγικών στόχων. Αυτές οι πολιτικές και πρακτικές ονομάζονται Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού και έχουν τρία σημαντικά εργαλεία: τον στρατηγικό χάρτη, τα δελτία επιδόσεων ΑΔ και ο ψηφιακός πίνακας επιδόσεων. (Dessler 2015:56). Επιγραμματικά, ο στρατηγικός χάρτης δείχνει πως η απόδοση κάθε τμήματος συμβάλει στην επίτευξη των γενικών στρατηγικών στόχων, τα δελτία επιδόσεων είναι μία μέθοδος που συμβάλει στην ερμηνεία και περιγραφή του στρατηγικού χάρτη και είναι μία μέθοδος ποσοτικοποίησης και μέτρησης βάση χρηματοοικονομικών και μη στόχων και τέλος, ο ψηφιακός πίνακας παρουσιάζει στον μάνατζερ

γραφήματα και άλλα ηλεκτρονικά εργαλεία που παρουσιάζουν την εικόνα της επιχείρησης (Dessler 2015:56-60).

Σύμφωνα με την ανάλυση που πραγματοποιήσαμε, ο στρατηγικός στόχος της λειτουργίας των Ανθρώπινων Πόρων είναι η ανάπτυξη μίας στρατηγικής διοίκησης αυτών, που θα επωμιστεί να υλοποιήσει την επιχειρησιακή στρατηγική και τους στόχους της (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2010:125). Είναι ένα ταίριασμα του περιβάλλοντος, των οργανωσιακών στόχων και των ομάδων συμφερόντων. Ο Tyson προτείνει (στο Ξηροτύρη- Κουφίδου 2010:125) το εξής πλαίσιο ανάλυσης τους περιβάλλοντος: α) Μέγεθος αγοράς και είδος προϊόντος, β) Μεριδίο αγοράς, γ) Επίπεδο τεχνολογίας, δ) επενδυτικές πολιτικές, ε) επίπεδο ανεργίας σε ορισμένες αγορές εργασίας, στ) κλίμα κρατικών δραστηριοτήτων, ζ) ιδεολογία διοίκησης, η) προϊστορία και μέθοδοι διαπραγματεύσεων, θ) μέθοδοι λήψης αποφάσεως (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2010:125-127).

Παρότι αυτές οι στρατηγικές αναφέρονται σε επιχειρήσεις της αγοράς που ανταγωνίζονται για μεγαλύτερο μερίδιό της και αύξηση των κερδών της, με μια εις βάθος ματιά παρατηρούμε ότι κάποια κριτήρια από το πλαίσιο ανάλυσης του περιβάλλοντος με προσαρμογές ταιριάζουν στο να ληφθούν υπόψιν από μία ΜΚΟ καθώς και αυτή είναι μία μορφή επιχείρησης.

### **1.3 Καθήκοντα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων σε κάθε επιχείρηση έχει (συνήθως όταν υπάρχει) η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων (Χυτήρης 2013:30). Η Διεύθυνση ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προβαίνει στον προγραμματισμό της εργασίας, έχοντας θέσει τους στρατηγικούς της στόχους και έχοντας λάβει υπόψιν τις αναλύσεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Στην ουσία η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:

A) Προκαθορίζει τους στόχους του προγράμματος και τα στελέχη της *«υπολογίζουν και καθαρίζουν την προσφορά και ζήτηση, ανθρώπινου δυναμικού, στις διευθύνσεις τους»* (Χυτήρης 2013:31).

B) Η ΔΑΠ συμμετέχει στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού όλης της επιχείρησης μέσω της θέσης των στελεχών της, όπου τα στελέχη της ΔΑΠ εξετάζουν και συζητούν τις πληροφορίες

και τα δεδομένα για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων με τα υπόλοιπα στελέχη των άλλων τμημάτων που συμμετέχουν.

Γ) Σχεδιάζει τα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα δεδομένων για τον προγραμματισμό και «συλλέγει, συνθέτει και αναλύει τις πληροφορίες των στελεχών για την στελέχωση των διευθύνσεων τους» (Χυτήρης 2013:31).

Δ) Καθορίζει τις στρατηγικές για ανθρώπινους πόρους και υλοποιεί το πρόγραμμα για αυτούς όπως έχει εγκριθεί από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού (Χυτήρης 2013:31).

Η διαδικασία προγραμματισμού στηρίζεται στην ορθή ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος από μέρους της ΔΑΠ. Στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος η ΔΑΠ εστιάζεται στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού της περιοχής δράσης της και τα εργασιακά πρότυπα. Κριτήρια είναι το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η συγκεκριμένη εξειδίκευση για τη θέση, οι μορφές απασχόλησης των εργαζομένων (πλήρης ή μερική) κτλ..

Στο εξωτερικό περιβάλλον η ΔΑΠ λαμβάνει υπόψιν της τις κυβερνητικές αποφάσεις, τις οικονομικές συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της χώρας ή της περιοχής που δρα και τους ανταγωνιστές της. Έτσι, θα μπορεί να σχεδιάσει πως θα καλύψει τις ανάγκες της σε ανθρώπινους πόρους από το εξωτερικό περιβάλλον (Χυτήρης 2013:33-35). Πριν προβεί στην κάλυψη μίας θέσης εργασίας από το εξωτερικό περιβάλλον η ΔΑΠ αναλύει το εσωτερικό της περιβάλλον. Τα στάδια που ακολουθεί είναι δύο. Πρώτα οδηγείται σε ανάλυση των θέσεων εργασίας που θέλει να καλύψει και έπειτα καταγράφει τα προσόντα και τις ικανότητες του υφιστάμενου προσωπικού (Χυτήρης 2013:35-37). Ενώ, για να καλύψει τις ανάγκες της προβαίνει σε μεθόδους ζήτησης και προσφοράς των ανθρώπινων πόρων, ώστε να προβλέψει με μία σειρά μεθόδων είτε είναι μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης είτε μαθηματικοί μέθοδοι πρόβλεψης, τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης έχοντας πάντα υπόψιν της τα μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης, τα προγράμματα παραγωγής-πωλήσεων και τον προϋπολογισμό των εξόδων, τα στοιχεία εργασιών για τις συγκεκριμένες θέσεις, τις διορθωτικές αλλαγές που χρειάζονται να γίνουν και τα πρότυπα αποδόσεων των εργαζομένων (Χυτήρης 2013:38-39).

Όπως παρατηρούμε, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αυτή που ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που είναι απαραίτητες στον εργασιακό χώρο, για να φέρει εις πέρας την εργασία του ο μάνατζερ και αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα ασχολείται με την πρόσληψη,

την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων μίας επιχείρησης και με την παροχή ενός ασφαλούς, δίκαιου και ηθικού περιβάλλοντος εργασίας (Dessler 2015: 26).

Επίσης, κάθε μάνατζερ από οποιαδήποτε γραμμική εξουσία έχει αρμοδιότητες που σχετίζονται με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και αυτές είναι όπως αναφέρει ο «Dessler:

1. Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.
2. Ένταξη των νέων εργαζομένων στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (εξοικείωση).
3. Κατάρτιση των εργαζομένων σε νέες εργασίες.
4. Βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης του προσωπικού.
5. Επίτευξη συνεργασιών και ανάπτυξη ομαλών λειτουργικών σχέσεων.
6. Ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης.
7. Έλεγχος του εργατικού κόστους.
8. Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου.
9. Δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού σε κάθε τμήμα.
10. Προστασία της υγείας και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων.» (Dessler 2015: 31).

## 1.4 Βελτίωση της Ποιότητας

Η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προβαίνει σε γενικές κατευθύνσεις πολιτικής ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης και αφορά την καινοτομία, τη μείωση κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς 2002:98). Στην παρούσα έρευνα, μας ενδιαφέρει η στρατηγική βελτίωση της ποιότητας που χρησιμοποιείται από μία επιχείρηση. Για να πετύχει η στρατηγική αυτή η ΔΑΠ πρέπει να θέτει μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους προσανατολισμούς για τους εργαζομένους της, μέτρια ενασχόληση με την ποσότητα παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών και επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση του έργου που επιτυγχάνει κάθε εργαζόμενος. Για να τα επιτύχει όλα αυτά η ΔΑΠ πρέπει η πολιτική του τμήματος να αφορά το υψηλό επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων της, ίση μεταχείριση όλων των εργαζομένων και εξασφάλιση απασχόλησης, εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη και σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές των καθηκόντων των εργαζομένων, ώστε ο καθένας να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς 2002: 98) Η στρατηγική ποιότητας για τις επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ σχετίζεται με τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας, τη διαδικασία

προσλήψεων, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, την εκπαίδευση τους και τις αμοιβές που τους παρέχονται (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς 2002: 99).

Η ποιότητα στον σχεδιασμό θέσεων εργασίας βασίζεται στην ακριβή περιγραφή εργασίας και στην μέτρια εξασφάλιση εργασίας. Η ποιότητα στη διαδικασία των προσλήψεων δίνει έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας του υποψηφίου και τις δυνατότητες σταδιοδρομίας του μέσα από την εργασία. Η ποιότητα για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου είναι βάσει των αποτελεσμάτων ποιότητας, των μεσοπρόθεσμων κριτηρίων και της ομαδικής αξιολόγησης της εργασίας. Η ποιότητα στην εκπαίδευση επιτυγχάνεται με την εκτεταμένη εκπαίδευση, την καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας και την καλλιέργεια της κουλτούρας. Τέλος, η ποιότητα της εργασίας που συνδέεται με τις αμοιβές, συνδέει την αμοιβή με προτάσεις και παρέχει αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με την ποιότητα (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς 2002: 99).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

# Οργανωσιακή Δομή Επιχείρησης

### 2.1 Δομή Επιχείρησης, Διαχωρισμός Τμημάτων και Λήψη Αποφάσεων

Στον παρόν κεφάλαιο αναλύεται η ουσία της επιχείρησης. Πως διοικείται μία επιχείρηση, πως τμηματοποιείται, ποια είναι τα ιεραρχικά επίπεδα και ποια είναι η διαδικασία για τη λήψη μίας απόφασης. Η δομή είναι σημαντική για κάθε οργανισμό ανεξαρτήτου μεγέθους. Οι επιδιώξεις μίας δομής συνοψίζονται «ως μέσα:

- *οικονομικής και επαρκούς απόδοσης του οργανισμού και του επιπέδου αξιοποίησης πόρων,*
- *παρακολούθησης των δραστηριοτήτων του οργανισμού,*
- *για την υποχρέωση λογοδοσίας για πεδία εργασιών τι οποίες αναλαμβάνουν ομάδες ή μεμονωμένα άτομα του οργανισμού,*
- *συντονισμού διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού και διαφορετικών πεδίων εργασίας,*
- *ευελιξίας με στόχο την απόκριση σε μελλοντικές απαιτήσεις και εξελίξεις αλλά και για την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές επιρροές,*
- *κοινωνικής ικανοποίησης των μελών που εργάζονται στον οργανισμό.» (Mullins & Christy 2015: 574-575).*

Τα επίπεδα οργάνωσης ενός οργανισμού, η δομή που έχει και τα διάφορα στρώματα του εξαρτώνται από το μέγεθός του. Η δομή του είναι που καθορίζει την πολιτική του, το μοντέλο της λήψης αποφάσεων, την εκτέλεση της εργασίας, τον τρόπο άσκησης της εξουσίας και την ανάληψη ευθυνών που διενεργούνται από διαφορετικούς ανθρώπους εντός του (Mullins & Christy 2015: 576).



Για τα επίπεδα της οργάνωσης δεν υφίσταται σαφής διαχωρισμός μεταξύ του καθορισμού της πολιτικής και της λήψης των αποφάσεων, του συντονισμού των δραστηριοτήτων και πραγματικής εκτέλεσης της εργασίας, διότι υπάρχει η αλληλεξάρτηση των επιπέδων για τις εκτελέσεις των εργασιών, των ευρύτερων αποφάσεων και τον τρόπο λήψης τους (Mullins & Christy 2015: 576).

Η οργανωσιακή δομή μίας επιχείρησης καθορίζεται από την εξειδίκευση εργασίας, την τμηματοποίηση, την ιεραρχική κλίμακα, το φάσμα ελέγχου, την κεντρικοποίηση και την αποκεντρικοποίηση, και την τυποποίηση (Robbins & Judge 2011: 464). Με άλλα λόγια τα χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών είναι οι σχέσεις εξουσίας-ιεραρχικά επίπεδα, η συγκέντρωση-αποκέντρωση εξουσίας, η τυπικότητα, η τυποποίηση, η εξειδίκευση και η πολυπλοκότητα (Μπουραντάς 2015:144-146).

Η ανάλυση αυτών των διαστάσεων-χαρακτηριστικών θα βοηθήσει καλύτερα στην κατανόηση των οργανωτικών δομών.

Σχέσεις εξουσίας-ιεραρχικά επίπεδα: κάθε οργάνωση έχει θέσεις εργασίας που συνδέονται μεταξύ τους με σχέση εξουσίας. Ο αριθμός των θέσεων που ασκεί εξουσία ή δέχεται από αυτήν εξαρτάται από το εύρος ελέγχου ή διοίκησης και είναι διαφορετικό σε κάθε οργάνωση. Για παράδειγμα, η δομή των οργανώσεων με μεγάλο εύρος ελέγχου έχουν μικρότερο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων και αποκαλούνται πεπλατυσμένες δομές (Μπουραντάς 2015:144).

Συγκέντρωση-Αποκέντρωση εξουσίας: έχει να κάνει με την εξουσία και τον βαθμό της λήψης της απόφασης. Αν το αποφασίζειν συγκεντρώνεται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα έχουμε συγκέντρωση εξουσίας, ενώ αντίθετα αν σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα έχουμε μία αποκέντρωση εξουσίας (Μπουραντάς 2015:145).

Τυπικότητα: η τυπικότητα σε μία οργάνωση εκφράζει τον βαθμό στον οποίο υπάρχουν και υφίστανται σε αυτήν οι επίσημοι, τυπικοί και γραπτοί κανόνες, οδηγίες, διαδικασίες λήψης αποφάσεων, σχεδιασμού κτλ. (Μπουραντάς 2015:145).

Τυποποίηση: είναι η διάσταση που εκφράζει τον βαθμό στον οποίο λειτουργίες και συμπεριφορές στην οργάνωση είναι τυποποιημένες. Κατά πόσο οι δραστηριότητες, οι λειτουργίες, οι συμπεριφορές επαναλαμβάνονται και γίνονται με τον ίδιο τρόπο. (Μπουραντάς 2015:145).

Εξειδίκευση: η εξειδίκευση σε μία οργάνωση είναι ο βαθμός διαίρεσης του συνολικού της έργου. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η εξειδίκευση κάθε θέσης εργασίας τόσο περιορίζεται ο αριθμός των καθηκόντων για αυτήν (Μπουραντάς 2015:145).

Πολυπλοκότητα: η πολυπλοκότητα της οργάνωσης μπορεί να μετρηθεί με τρία κριτήρια. *«Πρώτον, η κάθετη πολυπλοκότητα με την έννοια του αριθμού των ιεραρχικών επιπέδων που υπάρχουν σε αυτή. Δεύτερον, η οριζόντια πολυπλοκότητα με την έννοια του αριθμού των εξειδικευμένων θέσεων ή τμημάτων που υπάρχουν. Τρίτον το εύρος της γεωγραφικής διασποράς των δραστηριοτήτων της οργάνωσης»* (Μπουραντάς 2015:145).

Αυτές είναι οι δομικές διαστάσεις μίας και συνδέονται με τις διαστάσεις που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης, οι οποίες είναι το μέγεθός της, η τεχνολογία της, το περιβάλλον δράσης της, οι στόχοι της και οι στρατηγικές της και η οργανωσιακή κουλτούρα της (Μπουραντάς 2015:146). Όλες αυτές οι διαστάσεις προσδιορίζουν τη συνολική λειτουργία της οργάνωσης.

Οι 4 δομικές διαστάσεις που αναλύσαμε και επηρεάζουν το μέγεθος της οργάνωσης και τη λειτουργία της είναι η εξειδίκευση, τα ιεραρχικά επίπεδα, η τυπικότητα και η συγκέντρωση ή αποκέντρωση εξουσίας. Κοινός παράγοντας που επηρεάζει όλες αυτές τις διαστάσεις και δίνει την τελική μορφή στην επιχείρηση είναι το μέγεθος της οργάνωσης. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της οργάνωσης τόσο ο βαθμός εξειδίκευσης ή διαίρεσης της εργασίας είναι υψηλότερος. Στα ιεραρχικά επίπεδα, πέραν από την οριζόντια εξειδίκευση, το μέγεθος συνδέεται και με τον βαθμό της κάθετης εξειδίκευσης. Όσο μεγαλύτερο το μέγεθος τόσο μεγαλύτερος ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων. Με την τυπικότητα συμβαίνει πάλι το ίδιο, όσο δηλαδή μεγαλώνει το μέγεθος της οργάνωσης τόσο περισσότερο αυξάνονται οι κανονισμοί, οι διαδικασίες κτλ.. Και τέλος, με την συγκέντρωση ή την αποκέντρωση εξουσίας όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της οργάνωσης τόσο αποκεντρώνονται οι αποφάσεις και όλο και περισσότερα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα τις λαμβάνουν (Μπουραντάς 2015:154).

Η προηγούμενη ανάλυση για την οργανωτική δομή και των χαρακτηριστικών μίας επιχείρησης στηρίζεται στο έργο Μάνατζμεντ του Μπουραντά (2016). Σε αυτά που αναφέρει θα μπορούσαμε να προσθέσουμε για μία πιο σφαιρική εικόνα της οργανωσιακής δομής, όπως την αναφέρουν οι Robbins και Judge. Αυτοί αναφέρουν την εξειδίκευση εργασίας και ότι από τη στιγμή που θα καταμεριστούν οι εργασίες, μέσω της εξειδίκευσης εργασίας, πρέπει να ομαδοποιηθούν. *«Η βάση*

στην οποία ομαδοποιούνται οι εργασίες ονομάζεται *τμηματοποίηση (departmentalization)*» (Robbins & Judge 2011:466). Η τμηματοποίηση γίνεται με βάση τις λειτουργίες που επιτελούνται εντός της επιχείρησης. Έπειτα, ακολουθεί η ιεραρχική κλίμακα και πως κατανέμονται οι εξουσίες. Η ιεραρχική κλίμακα αναλύεται με βάση την εξουσία και την ενότητα της εντολής. Η εξουσία αναφέρεται στα δικαιώματα που εκχωρεί η θέση στον εκάστοτε μάνατζερ να δίνει εντολές. *«Η αρχή της ενότητας εντολής συμβάλλει στη διατήρηση της έννοιας της άρρηκτης γραμμής εξουσίας. Υπαγορεύει ότι ένα άτομο πρέπει να έχει έναν και μόνο έναν ανώτερο στο οποίο λογοδοτεί»* (Robbins & Judge 2011:468). Το φάσμα ελέγχου που έπεται αφορά τους πόσους υπαλλήλους μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά ένας μάνατζερ και καθορίζεται από τον βαθμό τον αριθμό επιπέδων και πόσους μάνατζερ διαθέτει μία επιχείρηση (Robbins & Judge 2011:468). *«Η συγκέντρωση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται σε ένα μοναδικό σημείο στον οργανισμό»* (Robbins & Judge 2011:470). Η συγκέντρωση και αποκέντρωση καθορίζει το πως θα ληφθούν οι αποφάσεις και θα ενεργήσει. Για παράδειγμα, ένας αποκεντρωμένος οργανισμός μπορεί να ενεργήσει πιο γρήγορα για την επίλυση προβλημάτων, έχουμε την συμμετοχή πιο πολλών ατόμων για την απόφαση και οι υπάλληλοι νιώθουν λιγότερο αποξενωμένοι και ότι επηρεάζουν το εργασιακό τους περιβάλλον. Τέλος η τυποποίηση, που όπως αναφέραμε, έχει να κάνει με τον βαθμό στον οποίο είναι τυποποιημένες οι εργασίες μέσα στην επιχείρηση.

## **2.2 Ομάδες στον οργανισμό**

Μέσα σε έναν οργανισμό έχουμε την τυπική ομάδα που ορίζεται από τη δομή του οργανισμού και έχει καθορισμένες αναθέσεις εργασιών και τα μέλη της αλληλοεπιδρούν και βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους (Robbins & Judge 2011:259). Οι άνθρωποι που απαρτίζουν μία εργασιακή ομάδα έχουν κάποιες ιδιότητες που διαμορφώνουν συμπεριφορές και συμβάλλουν στην εξήγηση και πρόβλεψη της ατομικής συμπεριφοράς εντός της ομάδας (Robbins & Judge 2011:260). Οι ιδιότητες αυτές είναι:

1) οι ρόλοι που έχουν τα άτομα και αντιλαμβάνονται για το πως πρέπει να ενεργήσουν σε μία δεδομένη κατάσταση, 2) οι νόρμες και οι κανόνες που θέτουν τα αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς από όλα τα μέλη για συγκεκριμένες συνθήκες, 3) το κύρος, το οποίο αποτελεί μία σημαντική

παρακινητική δύναμη, 4) το μέγεθος της ομάδας που επηρεάζει και τη συμπεριφορά της και τη λειτουργία της για την επίτευξη των στόχων της, 5) η συνεκτικότητα, που αφορά τον βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας έλκονται μεταξύ τους και έχουν παρακίνηση για να παραμείνουν στην ομάδα (Robbins & Judge 2011:264-275).

Μία εξελιγμένη μορφή των ομάδων είναι οι συνεργατικές ομάδες εργασίας. Οι τελευταίες είναι πιο ευέλικτες και ανταποκρίνονται πιο άμεσα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες σε σχέση με τις κλασικές ομάδες και μπορούν να συγκεντρωθούν, να ανασυνταχθούν, να επανεστιάσουν και να διαλυθούν (Robbins & Judge 2011:293-294). Στις συνεργατικές ομάδες τα μέλη ανταλλάσσουν ιδέες και προτείνουν τρόπους και μεθόδους βελτίωσης των διαδικασιών.

Οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία αυτής της ομάδας είναι οι επαρκείς πόροι για τη λειτουργία της, η ηγεσία και η δομή της για τα καθήκοντα και τους ρόλους που έχουν τα μέλη της, το κλίμα εμπιστοσύνης και η ορθή αξιολόγηση επίδοσης και συστήματα ανταμοιβών.

## 2.3 Λήψη Αποφάσεων σε Ομάδες

Η ομαδική λήψη απόφασης εντός μίας ομάδας υιοθετείται, όταν τα προβλήματα είναι πολύπλοκα, δύσκολα και οι συνέπειές τους είναι διατμηματικές ή αφορούν όλη την επιχείρηση (Χυτήρης 2017:241). Μερικές από τις μεθόδους λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι:

- Η αρχή της μη απόκρισης/συζήτησης: εδώ τα μέλη εκφράζουν τις ιδέες τους αλλά δεν γίνεται ουσιαστική συζήτηση. Επιλέγεται μία πρόταση για την οποία απλώς συζητούν.
- Αρχή της εξουσίας: το πρόσωπο που έχει την εξουσία στην ομάδα είναι αυτό που λαμβάνει και επιβάλλει την απόφασή του.
- Η αρχή της μειοψηφίας: εδώ τα ισχυρά άτομα εντός ομάδας, παρότι είναι αριθμητική μειοψηφία, επιβάλλουν την άποψή τους.
- Αρχή της πλειοψηφίας: η απόφαση λαμβάνεται όταν συμφωνούν οι περισσότεροι της ομάδας.
- Αρχή της συναίνεσης: εδώ συζητούνται και αξιολογούνται όλες οι προτάσεις των εργαζομένων και επιλέγεται μία στην οποία συμφωνούν-συναινούν και όσοι έχουν διαφορετική άποψη.

- Αρχή της ομοφωνίας: Μετά από πλήρη συζήτηση και αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων, επιλέγεται η πρόταση που όλοι συμφωνούν (Χυτήρης 2017:241).

## **2.4 Επικοινωνία των τμημάτων**

Η ορθή λειτουργία του οργανισμού και η σωστή ροή των πληροφοριών στηρίζεται στην επικοινωνία εντός του οργανισμού. Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό ρέει από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από ένα δεδομένο επίπεδο ενός οργανισμού σε ένα χαμηλότερο (χρησιμοποιείται για να δώσουν οι ανώτεροι εντολές και κατευθύνσεις), και από κάτω προς τα πάνω, όπου πηγαίνει από ένα δεδομένο επίπεδο σε ένα ανώτερο (χρησιμοποιείται για να προσφέρει ανατροφοδότηση) (Robbins & Judge 2011:327-328). Εκτός από αυτές τις μορφές έχουμε και την οριζόντια επικοινωνία. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα και υποτμήματα και συνεργάζονται για τον καλύτερο συντονισμό, προγραμματισμό, έλεγχο και καθοδήγηση των εργασιών (Μπουραντάς 2015:537)

## **2.5 Οργανωσιακή Συμπεριφορά**

Όλα τα παραπάνω αποτελούν μέρος της οργανωσιακής συμπεριφοράς και για να γίνουν πλήρως κατανοητά πρέπει να την ορίσουμε. Εν συντομία ως οργανωσιακή συμπεριφορά ορίζεται *«η μελέτη και η κατανόηση της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς και των δομικών προτύπων, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της οργάνωσης»* (Mullins & Christy 2015:5). Στόχος της *«είναι η κατανόηση και η πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς»* (Robbins & Judge 2011:37).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά προσπαθεί, όπως αναφέραμε, να κατανοήσει την συμπεριφορά του προσωπικού είτε πρόκειται για ατομική είτε για ομαδική. Οπότε μία από τις αρμοδιότητές της είναι η ικανοποίηση του προσωπικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# Αποδοτικότητα και Εργασιακή Ικανοποίηση

### 3.1 Εργασιακή Απόδοση

Η εργασιακή απόδοση είναι μία εξίσωση και ισούται με τα ατομικά χαρακτηριστικά επί την εργασιακή παρακίνηση επί της οργανωσιακής υποστήριξης. Τα ατομικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την ικανότητα του εργαζομένου να επιτελέσει με ακρίβεια, πληρότητα και επιτυχώς το έργο του (Χυτήρης 2017:63). Στα ατομικά χαρακτηριστικά ανήκουν τα βιογραφικά, οι γνώσεις, οι ικανότητες και η ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου.

Η εργασιακή παρακίνηση, είναι η εργασιακή προσπάθεια και η προθυμία που δείχνει ο εργαζόμενος να εργαστεί. Χαρακτηριστικά στην εργασιακή παρακίνηση είναι η αμοιβή της εργασίας, τα κίνητρα, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης και ότι έχει να κάνει με τα κίνητρα που παρέχονται στον εργαζόμενο (Χυτήρης 2017:63-64).

Η οργανωσιακή υποστήριξη έχει να κάνει με την ευκαιρία η οποία του παρέχεται από την επιχείρηση να επιτελέσει το έργο του (Χυτήρης 2017:63). Τα χαρακτηριστικά που εξαρτάται η οργανωσιακή υποστήριξη αν είναι υψηλή είναι: η οργανωτική δομή, οι λειτουργικές διαδικασίες, τα λειτουργικά συστήματα, η τεχνολογία, οι στρατηγικές και οι στόχοι της επιχείρησης, η τεχνογνωσία, η ηγεσία, οι εγκαταστάσεις, ο τεχνικός εξοπλισμός και άλλα ακόμη (Χυτήρης 2017:63-64). Για να πετύχει ένας εργαζόμενος υψηλή απόδοση πρέπει ο αριθμός των τριών αυτών παραγόντων να είναι υψηλός. Ο κύριος όμως παράγοντας που επηρεάζει πιο πολύ το γινόμενο που εξαρτάται η απόδοση, είναι η οργανωσιακή υποστήριξη. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος μπορεί να έχει τα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί η εργασία και να παρακινείται ισχυρά, αλλά άμα η οργανωσιακή υποστήριξη είναι ελλιπής τότε δεν αποδίδει στα μέγιστα.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή υποστήριξη και οδηγούν σε μείωση της απόδοσης του εργαζομένου είναι: 1) η έλλειψη του χρόνου, 2) η ανεπαρκής χρηματοδότηση αφού

ο προϋπολογισμός είναι περιορισμένος, 3) ο ακατάλληλος εξοπλισμός και τα ακατάλληλα εργαλεία και οι ανεπαρκείς προμήθειες, 4) οι αόριστες οδηγίες και οι ασαφείς πληροφορίες για την επιτέλεση της εργασίας, 5) τα μη ρεαλιστικά επίπεδα προσδοκώμενης απόδοσης, 6) η έλλειψη εξουσίας συνδεδεμένης με την εργασία, 7) η έλλειψη των αναγκαίων υπηρεσιών και της απαραίτητης βοήθειας από άλλους και 8) η ακαμψία των διαδικασιών (Χυτήρης 2017:65).

Οι ατομικές διαφορές που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση έχουν να κάνουν: α) με το βιογραφικό που περιλαμβάνει την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, την οικογενειακή κατάσταση, η πείρα κτλ. β) με τις διαφορές επάρκειας που είναι πνευματικές ή φυσικές/κινητικές και γ) οι ψυχολογικές διαφορές όπως η προσωπικότητα, οι αξίες, οι στάσεις και η αντίληψη (Χυτήρης 2017:67).

Η εργασιακή παρακίνηση χρησιμοποιείται ως όρος στην οργανωσιακή συμπεριφορά, για να περιγράψει κανείς τις δυνάμεις που κινητοποιούν ένα άτομο και οι οποίες είναι υπεύθυνες για το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει στην εργασία του. Στην ουσία συνδέεται η παρακίνηση με την εργασιακή προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος και όχι με την απόδοση. Η διάκριση είναι σημαντική (Χυτήρης 2017:65-66). Η παρακίνηση επηρεάζει την εργασιακή απόδοση, αφού η τελευταία εξαρτάται από την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος.

## **3.2 Εργασιακή Ικανοποίηση**

Παράγοντας της εργασιακής απόδοσης είναι η εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου. Εδώ θα αναλυθεί τι κρατάει ένα προσωπικό ευχαριστημένο. Καταρχάς θα ορισθεί η εργασιακή ικανοποίηση. Εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θετικό αίσθημα ή πολλά θετικά αισθήματα που νιώθει για την δουλειά του ο εργαζόμενος και η οποία προκύπτει από μία αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της (Robbins & Judge 2011:62). Οι ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς δίνουν έμφαση και μεγάλη σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ταύτιση με την εργασία και μετρά τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι ταυτίζονται ψυχολογικά με τη δουλειά τους, δένονται δηλαδή με αυτήν. Ο βαθμός της ταύτισης και του δεσίσματος είναι η οργανωσιακή δέσμευση του υπαλλήλου με τον οργανισμό που εργάζεται (Robbins & Judge 2011:62-63). Η ικανοποίηση από την εργασία είναι περισσότερο ένα

είδος στάσης, μία εσωτερική κατάσταση (Mullins & Christy 2015:315). Το δέσιμο του εργαζομένου μετριέται με την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, που είναι ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι όσα προσφέρουν για τον οργανισμό εκτιμώνται. Πολλοί άνθρωποι θεωρούν τον οργανισμό ότι τους υποστηρίζει και τους εκτιμά, όταν κρίνουν ότι οι ανταμοιβές των υπαλλήλων είναι δίκαιες, ότι τους δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχουν στις αποφάσεις και, όταν κρίνουν ότι ο προϊστάμενός τους τους υποστηρίζει. Αυτά όλα οδηγούν στην αφοσίωση του υπαλλήλου, που ερμηνεύεται με τον ενθουσιασμό, την ικανοποίηση και την ταύτιση του εργαζομένου με τη θέση του και οδηγούν στη βαθιά σύνδεσή του με την επιχείρηση.

Όμως αυτό που δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση είναι όχι μόνο η θέση που κατέχει ο εργαζόμενος αλλά και όλα όσα του παρέχονται από αυτήν. Η εκπαίδευση, η ποικιλία στην εργασία, η ανεξαρτησία και ο έλεγχος της ικανοποιούν του εργαζομένου. Η ικανοποίηση συνδέεται θετικά με την αυτό-αξιολόγηση αφού όσοι πιστεύουν στον εαυτό τους και τις ικανότητές τους είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους.

Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί τους ευχαριστημένους ανθρώπους να εκφράζουν την γνώμη τους για θέματα εργασίας και να δείχνουν αφοσίωση στην επιχείρηση ακόμα και, όταν οι συνθήκες δεν είναι αυτές που επιθυμούν, και οδηγούν τους δυσαρεστημένους να αποχωρήσουν από την εργασία τους ή να εγκαταλείψουν τις προσπάθειες για βελτίωση των συνθηκών εργασίας (Robbins & Judge 2011:62-70)

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται θετικά με την εργασιακή επίδοση αφού οι χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να είναι και πιο παραγωγικοί. Επίσης, η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί στην συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας ενός υπαλλήλου, που σημαίνει ότι ο υπάλληλος θα εκφραστεί θετικά για τον οργανισμό και θα συνεργάζεται θετικότερα με τους συναδέλφους του. Ακόμη, θετική συσχέτιση έχει η εργασιακή ικανοποίηση με την ικανοποίηση των πελατών (Robbins & Judge 2011:70-71). Στην ουσία όλοι αυτοί οι παράγοντες δείχνουν θετική σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Όταν ένας εργαζόμενος έχει χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, τότε παρουσιάζει συστηματική αποχή από τα καθήκοντά του, είναι πιο πιθανό να δεχθεί μία άλλη θέση και παρουσιάζει παρεκκλίνουσα συμπεριφορά στον εργασιακό του χώρο.



### 3.3 Παρακίνηση

Η μελέτη της παρακίνησης ασχολείται με τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι δρουν και συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο (Mullins & Christy 2015:279). Η παρακίνηση ορίζεται ως οι «*διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός στόχου*» (Robbins & Judge 2011:188). Αυτή είναι η βαθύτερη έννοια της παρακίνησης, όπου βρίσκεται στην εσωτερική κινητήρια δύναμη του ατόμου, μέσα από την οποία το άτομο προσπαθεί να επιτύχει έναν στόχο που έχει θέσει, για να ικανοποιήσει μία ανάγκη ή προσδοκία του (Mullins & Christy 2015:279). Κεντρική έννοια του όρου είναι το κίνητρο. Οι B. Berelson και G. Steiner, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς, ορίζουν την έννοια του κινήτρου σαν «*μία εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί (από όπου παρακίνηση) και που κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους*» (Μπουραντάς 2015:302). Η διαδικασία της παρακίνησης ορίζεται ως το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της (Μπουραντάς 2015:303).

Μία από τις μορφές της παρακίνησης είναι η θεωρία της στοχοθέτησης, όπου ασχολείται με τα ζητήματα που αφορούν την επίδραση που έχει η εξειδίκευση του στόχου, η πρόκληση και η ανατροφοδότηση στην επίδοση (Robbins & Judge 2011:198). Στην πράξη η θεωρία της στοχοθέτησης εφαρμόζεται με την διοίκηση να δίνει έμφαση σε στόχους, που έχουν καθοριστεί συλλογικά με την συμμετοχή των μάνατζερ χαμηλότερων βαθμίδων, που έχει ως αποτέλεσμα ο καθορισμός να είναι τόσο από τα κάτω προς τα πάνω όπως και το αντίστροφο και οι οποίοι είναι απτοί, μετρήσιμοι και επαληθεύσιμοι.

Για αυτό τα 4 συστατικά που είναι κοινά στα προγράμματα διοίκησης βάσει στόχων είναι: η συγκεκριμενοποίηση των στόχων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, το σαφές χρονικό πλαίσιο και η ανατροφοδότηση ως προς την επίδοση (Robbins & Judge 2011:201).

Μία άλλη θεωρία που ερμηνεύει την παρακίνηση είναι η θεωρία της προσδοκίας, όπου στην ουσία η θεωρία αυτή πιστεύει ότι ο εργαζόμενος ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο, που εξαρτάται από την δύναμη της προσδοκίας του, για ένα δεδομένο αποτέλεσμα και την ελκυστικότητα που έχει αυτό. (Robbins & Judge 2011:210). Εστιάζεται λοιπόν, α) στη σχέση προσπάθειας-επίδοσης όπου η δεδομένη προσπάθεια που καταβάλλεται θα οδηγήσει σε μία επίδοση, β) στη σχέση επίδοσης ανταμοιβής, όπου ένα δεδομένο επίπεδο επίδοσης θα οδηγήσει στην επιθυμητή αμοιβή και γ) στη

σχέση ανταμοιβών-προσωπικών στόχων, όπου οι οργανωσιακές ανταμοιβές ικανοποιούν τους προσωπικούς στόχους ή τις ανάγκες ενός ατόμου (Robbins & Judge 2011:210).

Ακόμη μία θεωρία είναι αυτή της Δικαιοσύνης. Αυτή η θεωρία βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση μέσα στον οργανισμό σε σύγκριση με τους συναδέλφους του (Μπουραντάς 2015:330),

### 3.4 Τεχνικές Ικανοποίησης Εργαζομένων

#### 1) Αμοιβή

Η συμμετοχή των υπαλλήλων είναι μία διαδικασία που χρησιμοποιεί την προσφορά των υπαλλήλων, για να αυξήσει την δέσμευσή τους για την επιτυχία του οργανισμού. *«Η συλλογιστική είναι ότι, αν συμπεριλάβουμε τους εργαζομένους σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν και αυξήσουμε την αυτονομία τους και τον έλεγχό που έχουν στην εργασιακή τους ζωή, τότε θα αποκτήσουν μεγαλύτερη παρακίνηση, μεγαλύτερη δέσμευση προς τον οργανισμό και θα είναι πιο παραγωγικοί και ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους»* (Robbins & Judge 2011:238).

Η πιο σημαντική παρακίνηση για τους εργαζόμενους είναι η χρήση των ανταμοιβών. Το πόσο και πως πληρώνονται οι υπάλληλοι, ποιες παροχές και επιλογές τους προσφέρονται και πως δομούνται τα προγράμματα αναγνώρισης των υπαλλήλων από τον οργανισμό (Robbins & Judge 2011:240). Μία ανταγωνιστική αμοιβή προσφέρει υψηλότερο ηθικό και κάνει τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς.

Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι προγραμμάτων μεταβλητής αμοιβής. Επιγραμματικά είναι οι εξής:

1) Αμοιβή με το κομμάτι, 2) αξιοκρατική αμοιβή, 3) μπόνους, 4) αμοιβή με βάση τις δεξιότητες, 5) προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, 6) κατανομή οφέλους και 7) προγράμματα συμμετοχής των υπαλλήλων στο μετοχικό κεφάλαιο (Robbins & Judge 2011:242-246). Ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα συνδυασμό τύπων των προγραμμάτων αυτών.

## *2) Ανάδειξη*

Η δυνατότητα που παρέχεται στον εργαζόμενο να εξελιχθεί μέσα από την εργασία του, να αποκτήσει εξειδικευμένες γνώσεις και να πάρει προαγωγή για μία νέα θέση, όπου αποτυπώνει και την επιβράβευσή του για την προσφορά στην επιχείρηση. Η προαγωγή είναι μία μέθοδος επιβράβευσης του εργαζομένου για την έως τώρα προσφορά του στην επιχείρηση.

## *3) Επιβράβευση- ανατροφοδότηση*

Μία μορφή ανταμοιβής που αυξάνει την αποδοτικότητα, τον ενθουσιασμό και το δέσιμο του εργαζομένου με τον οργανισμό είναι ο έπαινος της προσπάθειας που καταβάλλει. Η επιβράβευση που δέχεται. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνει και η συμμετοχή του στους στόχους και την λήψη αποφάσεων. Όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να λαμβάνουν επαναπληροφόρηση, όταν κάνουν καλή δουλειά (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς 2002: 319).

## *4)Εργασιακό περιβάλλον*

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζει την ικανοποίηση της εργασίας. Ο χωροταξικός σχεδιασμός του χώρου, το πως είναι μέσα σε αυτόν τα γραφεία, είναι παράγοντας που επιδρά στο ηθικό της ομάδας και την παραγωγικότητά της (Mullins & Christy 2015:316). Οι μορφές εργασίας όπως η ευέλικτη εργασία, όπου οι προσπάθειες για περισσότερη ελευθερία και έλεγχο πάνω στην οργάνωσή τους από τους εργαζόμενους, τους προσφέρει αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσής τους.

## *5)Εμπλουτισμός εργασίας*

Οι βασικές μέθοδοι για τον εμπλουτισμό της εργασίας παρέχει στους εργαζόμενους να έχουν τις εξής δυνατότητες: α) μεγαλύτερη ελευθερία και έλεγχο πάνω στον προγραμματισμό και τον ρυθμό της εργασίας τους, β) να αναλαμβάνουν πλήρως τους κύκλους έργων ή παροχών μίας υπηρεσίας, γ) να φέρνουν εις πέρας έργα ή να αναλαμβάνουν θέσεις εργασίας που αποτελούν προκλήσεις και

αξιοποιούν στο έπακρο την εκπαίδευση, την εμπειρία και τις δεξιότητές τους, δ) περισσότερη ελευθερία για εργασία σε αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες, παρέχοντας μεγαλύτερη ελευθερία, μείωση της εποπτείας και δίνοντάς τους μεγαλύτερη ευθύνη για τον έλεγχο της απόδοσής τους και ε) μεγαλύτερη ευθύνη για τους πελάτες και τους καταναλωτές των προϊόντων ή υπηρεσιών (Mullins & Christy 2015:316).

### 3.5 Προβλήματα στον Χώρο Εργασίας

#### 1)Εργασιακό άγχος

*«Το άγχος είναι μια δυναμική κατάσταση στην οποία ένα άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με μια ευκαιρία, απαίτηση, ή κάποιο πόρο που σχετίζεται με αυτό που επιθυμεί το άτομο και για την οποία το αποτέλεσμα θεωρείται τόσο αβέβαιο όσο και σημαντικό» (Robbins & Judge 2011:544).*

Το άγχος προκαλείται όταν στρεσογόνοι παράγοντες σχετίζονται με το φόρτο εργασίας και την πίεση χρόνου για την ολοκλήρωση έργων. Οι συνέπειες του άγχους μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές και να οδηγήσουν σε οργανικά, ψυχολογικά και συμπεριφορικά συμπτώματα έναν εργαζόμενο. Για αυτό τα άτομα πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται το άγχος που προκαλείται από τη δουλειά. Η ορθή διαχείριση του χρόνου μέσω της χρήσεως μεθόδων, τεχνικές χαλάρωσης και φυσική άσκηση συμβάλουν στην αντιμετώπιση του.

Οι οργανωσιακές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση του άγχους στηρίζονται στις στρατηγικές που περιλαμβάνουν *«τη βελτίωση της επιλογής προσωπικού και την ανάθεση εργασίας, την εκπαίδευση, τη ρεαλιστική στοχοθέτηση, τον επανασχεδιασμό των εργασιών, την αυξημένη συμμετοχή των υπαλλήλων, τη βελτίωση της οργανωσιακής επικοινωνίας, τις σαββατικές άδειες και τα εταιρικά προγράμματα ευεξίας» (Robbins & Judge 2011:548).*

Τέλος, ορισμένοι οργανισμοί βοηθούν τους υπαλλήλους τους να βελτιώσουν την ψυχική τους υγεία μέσω προγραμμάτων ευεξίας για τη μείωση του άγχους τους και για την αντιμετώπιση στρεσογόνων καταστάσεων.

## *2)Μειώσεις Εργατικού Δυναμικού*

Οι μειώσεις συμβαίνουν όταν η προσφορά εργασίας είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση, τότε η επιχείρηση προβαίνει σε μειώσεις του εργατικού δυναμικού της με μεθόδους που επιλέγει αυτή. Μπορεί να μειώσει τις ώρες απασχόλησης του εργατικού δυναμικού της, να το «δανείσει» σε άλλη επιχείρηση, να δώσει άδεια άνευ αποδοχών στο προσωπικό της, μία θέση να καλύπτεται από δύο πλέον εργαζομένους, να επιλέξει να μην αναπληρώσει τις θέσεις εργασίας μετά από εξόδους προσωπικού, η πρόωρη συνταξιοδότηση, η διαθεσιμότητα και τέλος η εθελούσια έξοδος (Χυτήρης 2013:42-45).

## *3)Παράγοντες απογοήτευσης*

Θα αναφερθούν 5 παράγοντες που οδηγούν στην απογοήτευση και στη μείωση της απόδοσης.

1)Χρονοβόρες συναντήσεις μεταξύ των ομάδων που δεν είναι παραγωγικές.

2) Κακή ηγεσία, η οποία οφείλεται σε πολλούς παράγοντες και την ευθύνη να έχουν όλοι οι μάνατζερ ανεξαρτήτων βαθμίδων.

3) Ασαφές όραμα, το οποίο εναπόκειται στους μάνατζερ, καθώς αυτοί έχουν την ευθύνη να συσπειρώσουν και να περάσουν το πνεύμα στους εργαζομένους τους για την επίτευξη του κοινού σκοπού τους ( Mullins & Christy 2015:318).

4) Νοοτροπία περιχαράκωσης, που έχει να κάνει με τον τοίχο του οργανισμού. Η λύση είναι το γκρέμισμα των τειχών του οργανισμού που βελτιώνουν την επικοινωνία και τα αποτελέσματα.

5) Αδικία, αυτή οφείλεται όταν ορισμένοι οργανισμοί φαίνεται ότι παραβλέπουν την ύπαρξη ταλέντων και προδίδουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων (Mullins & Christy 2015:318)

Τα παραπάνω φέρνουν αρνητικά συναισθήματα και οδηγούν στην αποξένωση της εργασίας από τους εργαζομένους. Τα αισθήματα που βιώνουν είναι: α) το αίσθημα της αδυναμίας, όπου δηλώνει την έλλειψη ελέγχου από τον εργαζόμενο πάνω στην πολιτική διοίκησης. β) Το αίσθημα της απουσίας νοήματος που οφείλεται στην τυποποίηση και τον κατακερματισμό της εργασίας και υποδηλώνει ότι ο εργαζόμενος δεν ταυτίζεται με αυτήν. γ) Η απομόνωση αφορά στην έλλειψη του αισθήματος ότι ανήκει σε μία ολοκληρωμένη ομάδα και δ) η αυτό-αποξένωση που υποδηλώνει

την αδυναμία του ατόμου να εντοπίσει έναν σκοπό στην ίδια του την εργασία (Mullins & Christy 2015:318).

#### 4) Προκατάληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν μία ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού τους. Αυτή εκφράζεται με όρους διαφορών, όπως το έθνος, το φύλο, η ηλικία, η φυλή, η θρησκεία, οι σεξουαλικές προτιμήσεις και η σωματική ικανότητα (Schermerhorn 2012:42). Το τι ποικιλομορφία υπάρχει σε μία επιχείρηση εξαρτάται από τον πληθυσμό της περιοχής που εδρεύει η εταιρία. Ένα αρνητικός παράγοντας που οφείλεται στην ποικιλομορφία και επηρεάζει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων μίας εταιρίας είναι η προκατάληψη. Η προκατάληψη είναι η έκφραση αρνητικών και παραλόγων απόψεων και συμπεριφορών την οποία μέλη διαφορετικών πληθυσμών την χρησιμοποιούν και δημιουργούν προϋποθέσεις μεροληψίας (Schermerhorn 2012:43). Τα μέλη αυτά αντιμετωπίζουν τα μέλη μίας άλλης ομάδας στο χώρο εργασίας, που συνήθως είναι μειονοτική, με αρνητική συμπεριφορά και με κριτήρια που δεν έχουν να κάνουν με τις εργασιακές τους δεξιότητες και τους στερούν τα πλήρη προνόμια της συμμετοχής τους στον οργανισμό. Μία τέτοια μορφή διακρίσεων εντός ενός οργανισμού είναι το φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Αυτό είναι «ένα αόρατο εμπόδιο ή "ταβάνι" το οποίο εμποδίζει τις γυναίκες ή τα άτομα που ανήκουν σε μειονότητες να φτάσουν πάνω από ένα συγκριμένο επίπεδο μέσα στην ιεραρχία του οργανισμού» (Schermerhorn 2012:43).

### 3.6 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Ορίζουμε την αξιολόγηση της απόδοσης ως την εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης, που αφορούν την θέση στην οποία εργάζεται (Dessler 2015:276). Στο παρόν θεωρητικό πλαίσιο που δημιουργήθηκε, αναφέραμε τα αίτια που προκαλούν ικανοποίηση και αύξηση της απόδοσης ενός εργαζομένου και τα αίτια που προκαλούν μείωση της απόδοσής του. Κάθε οργανισμός επιλέγει τη δική του μέθοδο υλοποίησης της πολιτικής αξιολόγησης. Υπάρχουν, όμως, κάποιες κοινές συνιστώσες που πρέπει να λάβει υπόψη στην διαδικασία που χρησιμοποιεί.

- Να δημιουργήσει μία αξιόπιστη μέθοδο όπου θα αναλύει το έργο μίας συγκεκριμένης θέσης και θα καθορίζει το τι σημαίνει πετυχημένη εκτέλεσή του.
- Να αναπτύξει τρόπους μέτρησης των επιτεύξεων των εργαζομένων θέτοντας κριτήρια για το πως θα αξιολογήσουν οι εκτιμητές.( Ξηροτύρη – Κουφίδου 2010 :324-326)

Οι στόχοι των αξιολογήσεων πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, δύσκολοι και να ενθαρρύνουν την συμμετοχή (Dessler 2015:280). Διότι οι αξιολογήσεις χρησιμεύουν για να:

α) διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι και ποιοι όχι είναι καλοί στην εργασία τους,

β) να βελτιωθεί η απόδοση της εργασίας,

γ) βελτιώνεται το σύστημα των ανταμοιβών,

δ) γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις των εργαζομένων με βάση τις ικανότητες και τις επιδόσεις τους,

ε) διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και γίνεται αξιολόγηση των συστημάτων προσέλκυσης,

στ) πληροφορούνται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά καταφέρνουν να φέρουν εις πέρας το έργο τους,

ζ) διαπιστώνονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες,

η) διαπιστώνονται προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων,

θ) χρησιμοποιηθούν ως απόδειξη για την ορθότητα και νομιμότητα και αντικειμενικότητα των όποιων διοικητικών αποφάσεων,

ι) διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες (Χυτήρης 2013: 221-222).

Σε μία διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να καθορίζονται οι ενέργειες και να καθορισθούν τα κριτήρια της απόδοσης, που περιλαμβάνουν τον χαρακτήρα, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος και τα πρότυπα της απόδοσης που είναι τα καθορισμένα επίπεδα που είναι θεμιτά. (Χυτήρης 2013: 224-225). Τα πρότυπα της απόδοσης πρέπει: 1) να σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους, 2) να επικεντρώνονται σε όλα τα κριτήρια της απόδοσης που θεωρούνται κρίσιμα για την επίτευξη του έργου, 3) να λαμβάνουν

υπόψιν τους παράγοντες που επηρεάζουν τον εργαζόμενο και την απόδοσή του και δεν οφείλονται σε αυτόν και 4) να είναι αξιόπιστα (Χυτήρης 2013:226).

Το ποιος θα πρέπει να αξιολογεί την απόδοση έχει να κάνει με τη μέθοδο που χρησιμοποιεί η εταιρία και οφείλεται στην οργανωσιακή της κουλτούρα.

Ανάλογα με τη μέθοδο ή τις μεθόδους, αξιολογητές είναι: α) ο άμεσος προϊστάμενος, β) οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες, γ) οι υφιστάμενοι, δ) οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοξιολόγηση) ε) οι πελάτες, στ) όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση) ζ) υπολογιστές (Χυτήρης 2013:232). Κάθε μέθοδος έχει τα θετικά και τα αρνητικά της. Πολλοί οργανισμοί είτε χρησιμοποιούν την κυκλική αξιολόγηση είτε συνδυασμό μεθόδων αξιολογητών, για να έχουν μία πιο σφαιρική εικόνα.

Τέλος, τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης. «*Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας*» (Χυτήρης 2013:233). Η δεύτερη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Αυτές οι μέθοδοι είναι πιο αντικειμενικοί από τις μεθόδους χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες, για να μετρήσουν την απόδοση σε θέσεις εργασίας που έχουν να κάνουν με την προσφορά υπηρεσιών. Και τέλος στην τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση του εργαζόμενου με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει στο πόστο εργασίας του (Χυτήρης 2013:233).

### **3.7 Οργανωσιακή Κουλτούρα**

«*Ο πιο πλήρης ορισμός είναι αυτό του E. Shein (1985): Η κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν ανακαλυφθεί-εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μία δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης- οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά*» (Μπουραντάς 2015:654). Η Οργανωσιακή κουλτούρα είναι η κουλτούρα του κάθε οργανισμού που αναγνωρίζεται από τους υπαλλήλους του και αναπτύσσεται στη διάρκεια των ετών και στις αξίες του που οι υπάλληλοί του είναι αφοσιωμένοι. «*Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύστημα κοινού νοήματος που*



*διαθέτουν τα μέλη, το οποίο διακρίνει έναν οργανισμό από τους άλλους» (Robbins & Judge 2011:494). Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, παραδόσεων, στάσεων και πολιτικών για το οτιδήποτε κάνουμε και σκεφτόμαστε εντός του οργανισμού (Mullins & Christy 2015:783).*

Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι: α) η καινοτομία και ανάληψη κινδύνων, β) η προσοχή στη λεπτομέρεια, γ) ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, δ) ο προσανατολισμός στον άνθρωπο, ε) ο προσανατολισμός στην ομάδα, στ) η επιθετικότητα και ζ) η σταθερότητα. Πάνω σε αυτά τα χαρακτηριστικά χτίζεται μία ισχυρή κουλτούρα, όπου σε αυτήν οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού υποστηρίζονται ένθερμα και χαίρουν ευρείας αποδοχής (Robbins & Judge 2011:496). Μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να υπάρξει η κυρίαρχη κουλτούρα και οι υποκουλτούρες. Κυρίαρχη είναι οι κουλτούρα που εκφράζει τις αξίες που αποδέχεται η πλειονότητα του οργανισμού. Οι υποκουλτούρες δημιουργούνται σε μεγάλους οργανισμούς και αποτυπώνουν τις εμπειρίες που αντιμετωπίζουν τα μέλη μίας ομάδας. Η κουλτούρα προσφέρει κάποιες λειτουργίες: 1) έχει έναν ρόλο οριοθέτησης, 2) προσδίδει μία αίσθηση ταυτότητας στα μέλη του οργανισμού, 3) ευνοεί την αφοσίωση σε κάτι μεγαλύτερο από το συμφέρον, 4) ενισχύει τη σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος και 5) κατευθύνει και διαμορφώνει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων της (Robbins & Judge 2011:497).

Πάνω στην κουλτούρα του οργανισμού δημιουργείται το οργανωσιακό κλίμα, που *«αναφέρεται στις κοινές αντιλήψεις που έχουν τα μέλη του οργανισμού για τον οργανισμό τους και για το εργασιακό τους περιβάλλον» (Robbins & Judge 2011:498). Η Κουλτούρα μεταδίδεται στον υπάλληλο από τους παλαιότερους συναδέλφους του μέσω ιστοριών, εκδηλώσεων, κοινών δράσεων, υλικών συμβόλων και της γλώσσας. Η οργανωσιακή κουλτούρα δίνει έμφαση όχι μόνο στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα του οργανισμού, αλλά και στην ανάπτυξη του ατόμου, διότι αλλιώς κανένας οργανισμός δεν θα μπορεί να αναδείξει τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων του, όταν οι ίδιοι θεωρούν τον εαυτό τους αναλώσιμο και απλώς εργαλεία ή εξαρτήματα του οργανισμού (Robbins & Judge 2011:514).*

Τα τρία βασικά κριτήρια που πρέπει να έχει η οργανωσιακή κουλτούρα είναι να είναι στρατηγικά εφαρμόσιμη, να είναι ισχυρή μέσα στον οργανισμό, ώστε οι άνθρωποι να ενδιαφέρονται για οτιδήποτε σημαντικό και να έχει μία έμφυτη ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες (Mullins & Christy 2015:788).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Πολιτικές Πρόσληψης Προσωπικού

#### 4.1 Επιλογή Εργαζομένων

Η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης των κατάλληλων εργαζομένων που θα στελεχώσουν τον οργανισμό αποτελεί ιδιαίτερα μεγάλη πρόκληση για κάθε οργανισμό. *«Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι έξυπνοι και ικανοί να επιβιώσουν στο πλαίσιο της απαιτητικής κουλτούρας που επικρατεί στους σύγχρονους ευμετάβλητους οργανισμούς»* (De Cenzo, Robbins Verhulst 2015:8).

Αρμοδιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να εξετάσει τους τελικούς υποψηφίους και να ελέγξει ποιοι ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού (De Cenzo, Robbins Verhulst 2015:9).

#### 4.2 Βήματα-μέθοδοι στη Διαδικασία Επιλογής

Η στρατολόγηση αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους μελλοντικούς εργαζομένους και είναι η διαδικασία που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για την κάλυψη τις θέσεις εργασίας. Για να προσελκύσει η επιχείρηση τους κατάλληλους υποψηφίους με το μικρότερο δυνατό κόστος, πρέπει να γνωστοποιήσει έγκαιρα την κενή θέση, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους (Χυτήρης 2013:61). Επίσης, πρέπει να παρέχει αρκετές κρίσιμες πληροφορίες για τη θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη έχοντες τα κατάλληλα προσόντα να προβούν σε αίτηση και να μεγαλώσουν τον όγκο των αιτήσεων. Η παροχή των κατάλληλων πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους να αποφασίσουν εύκολα αν η εργασία, η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες

τους. Όμως, οι αναλυτές της θέσης εργασίας και υπεύθυνοι για την προσέλκυση υποψηφίων πρέπει να αποφύγουν να δώσουν ανακριβή, ή αναληθή στοιχεία και να ωραιοποιήσουν την προσφερόμενη θέση και να παρουσιάσουν στοιχεία και ευκαιρίες που δεν παρέχει, ώστε να φανεί πιο ελκυστική. (Χυτήρης 2013:61-62).

Το κόστος προσέλκυσης για την κάλυψη της θέσης λαμβάνεται υπόψιν από τους υπεύθυνους οι οποίοι χρησιμοποιούν είτε την εσωτερικές πηγές είτε τις εξωτερικές και μία πληθώρα πηγών και επιλογών που προσφέρουν, όπως τα γραφεία εύρεσης εργασίας, κοινωνικοί φορείς, το διαδίκτυο για να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους.

Έχουμε εσωτερική στρατολόγηση όπου η διοίκηση προσφεύγει στο ήδη υπάρχον δυναμικό της εταιρίας και την εξωτερική στρατολόγηση που αναζητεί προσωπικό σε εξωτερικές πηγές (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2010:240-241). Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης ή στρατολόγησης είναι οι τωρινοί εργαζόμενοι, οι φίλοι και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτα» που είχαν απορριφθεί στο παρελθόν (Χυτήρης 2013:64). Τα πλεονεκτήματα από τις πηγές αυτές είναι ότι η επιχείρηση γνωρίζει καλύτερα τις ικανότητες των υποψηφίων οπότε μπορεί να προβεί σε πιο ορθή αξιολόγηση και καλύτερη επιλογή, παρέχει κίνητρο για καλύτερη επίδοση, το κόστος της διαδικασίας επιλογής είναι χαμηλό, δημιουργείται ένα σύστημα διαδοχής στον οργανισμό και άλλα πολλά ακόμη οφέλη.

Οι εξωτερικές πηγές προσφέρουν στην επιχείρηση, νέες ιδέες, διαφορετικές αντιλήψεις και κουλτούρα, φθηνή και ταχύτερη εκπαίδευση, καθώς ο νέος εργαζόμενος έχει ήδη τα απαραίτητα προσόντα και δεν υπάρχει σύγκρουση για τις ομάδες συμφερόντων που δρουν εντός του οργανισμού. Αξίζει να τονισθεί ότι είναι πολυάριθμες και προσφέρουν ένα ποικίλο υποψήφιο εργατικό δυναμικό, ενώ διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Τέτοιες πηγές είναι για παράδειγμα οι επαγγελματικές σχολές, τα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, γραφεία ευρέσεων προσωρινής απασχόλησης, γραφεία βάσης-δεδομένων για υπαλλήλους, μέσα μαζικής ενημέρωσης, εταιρείες επιλογής στελεχών, το διαδίκτυο κτλ. (Χυτήρης 2013: 64-74).

Κριτήρια της μεθόδου επιλογής είναι το κόστος των ενεργειών για προσέλκυση, το κόστος ανά πρόσληψη και ανά πηγή προσέλκυσης, ο αριθμός κατάλληλων υποψηφίων και βιογραφικών ανά πηγή κτλ..

### 4.3 Επιλογή των Κοινωνικών Δικτύων για Πρόσληψη Προσωπικού

Θα αναλυθεί μόνο αυτή η εξωτερική πηγή προσέλκυσης, καθώς η ΜΚΟ η οποία θα ερευνηθεί και θα αναλυθεί την χρησιμοποιεί αποκλειστικά.

Κατ' αρχήν, οι τρόποι πρόσβασης είναι σχεδόν ίδιοι σε όλα τα κοινωνικά δίκτυα (δημιουργία λογαριασμού πρόσβασης). Τόσο στα social media όσο και στα επαγγελματικά δίκτυα είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εγγραφή είναι πάντα δωρεάν. Ο εισερχόμενος πρέπει πρώτα να δημιουργήσει ένα "προφίλ". Οι άνθρωποι στα κοινωνικά δίκτυα μπορούν να δημιουργήσουν φιλίες και κάθε μέλος μπορεί να καλέσει για επαγγελματικές σχέσεις τους διαδικτυακούς του φίλους να εγγραφούν στην ιστοσελίδα του. Με την αποδοχή της πρόσκλησης γίνονται οι άμεσες επαφές του και ούτω καθεξής. Για να επικοινωνήσει ένας χρήστης με ένα άλλο μέλος, μπορεί να στείλει ένα μήνυμα.

Η χρήση των κοινωνικών δικτύων ως εργαλεία πρόσληψης είναι ουσιαστικά μια απάντηση στην επιθυμία των επιχειρήσεων να προσελκύσουν άτομα που αναζητούν εργασία. Υπάρχουν επαγγελματικά δίκτυα, όπως το LinkedIn, για σκοπούς πρόσληψης, ενώ και ως μέσα για εργαλεία πρόσληψης χρησιμοποιούνται και τα λεγόμενα social media, όπως το Facebook το Twitter κτλ., για να βρουν τους μελλοντικούς υπαλλήλους τους (ΝΑΟΝ 2016).

Οι δημοσιονομικοί λόγοι είναι ένα από τα αίτια χρήσης των κοινωνικών δικτύων από τις εταιρίες για την πρόσληψη προσωπικού. Πράγματι, οι προϋπολογισμοί πρόσληψης από τα κοινωνικά δίκτυα είναι χαμηλοί. Πολλές εταιρείες δεν κατανέμουν κανέναν από τον προϋπολογισμό τους για την πρόσληψη μέσω κοινωνικών δικτύων. Επίσης, πολύ λίγες εταιρείες έχουν προσωπικό ειδικά αφιερωμένο στην πρόσληψη μέσω κοινωνικών δικτύων. Εκτός από το ότι είναι λιγότερο δαπανηρά τα κοινωνικά μέσα, έχουν και το πλεονέκτημα της ταχύτητας, καθώς εξοικονομούν χρόνο στην αναζήτηση εργαζομένων (ΝΑΟΝ 2016).

Όλο και περισσότερες εταιρείες δημοσιεύουν τις ανοικτές θέσεις εργασίας τους στον ιστότοπό τους, στις σελίδες τους στο Facebook, στο Twitter, στο Instagram, για να προσελκύσουν περισσότερους υποψηφίους που αναζητούν εργασία, αυξάνοντας έτσι την εμβέλειά τους.

Τα κοινωνικά δίκτυα είναι ένα ουσιαστικό μέσο επικοινωνίας που δεν κοστίζει χρήματα, τουλάχιστον στις βασικές λειτουργίες του, ενώ επιτρέπει την απεριόριστη πρόσβαση σε μια

παγκόσμια βάση δεδομένων. Σήμερα, σχεδόν όλες οι εταιρείες έχουν παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα, τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας πρόσληψης και χρησιμοποιούνται σε διάφορα στάδια, από τον ορισμό της ανάγκης μέχρι την τελική επιλογή. Περισσότερες καινοτόμες εταιρείες το χρησιμοποιούν για την ανάπτυξη δικτύων υποψηφίων. Ο στόχος δεν είναι μόνο η βελτίωση της ποιότητας των προσλήψεων, αλλά και η εξοικονόμηση χρόνου και η μείωση του κόστους πρόσληψης. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει τη διατήρηση συνεχιζόμενων σχέσεων με τους υποψηφίους προκειμένου να ενημερωθούν σχετικά με τις νέες επιχειρηματικές εξελίξεις, να τους κρατήσουν δεσμευμένους και να τους μετατρέψουν σε ενεργούς υποψηφίους (NAON 2016). Τέλος, έχουμε δείξει ότι η πολλαπλότητα, η συνεχώς αυξανόμενη ανάπτυξη και η ποικιλία των δυνατοτήτων που προσφέρουν, κάνουν τα κοινωνικά δίκτυα πολύ δημοφιλή εργαλεία.

#### **4.4 Τα Αρνητικά του Διαδικτύου ως Πηγή Άντλησης Προσωπικού**

Έρευνες έχουν δείξει ότι ο αριθμός των υποψηφίων που λαμβάνονται μέσω των κοινωνικών δικτύων, ανταποκρίνεται λιγότερο στην ανάγκη των εταιρειών όσον αφορά στην αντιστοίχιση των ζητούμενων προφίλ με εκείνα που αποκτήθηκαν (Daniel Rovira 2012). Τα ερωτήματα που τίθενται έχουν να κάνουν με την δημογραφική ή κοινωνικοοικονομική βάση και περιορίζουν την αποτελεσματικότητα των προσλήψεων μέσω κοινωνικών δικτύων για ορισμένες ηλικιακές ομάδες. Ορισμένοι συντάκτες σημείωσαν ήδη τον κίνδυνο αποκλεισμού των υποψηφίων ηλικίας 40 ετών και άνω, θεωρώντας ότι οι νέοι θεωρούνται οι πιο δραστήριοι και οι περισσότεροι σε κοινωνικά δίκτυα (Andreas Broughton et al 2013:28). Μια άλλη διαφορά είναι αυτή της πρόσβασης στο Internet. Το πρόβλημα της πρόσβασης, που είναι περισσότερο αντιληπτό στις αναπτυσσόμενες χώρες, μπορεί να οδηγήσει στον αποκλεισμό υποψηφίων εξαιτίας της έλλειψης πρόσβασης στο Διαδίκτυο. Οι δεξιότητες στον υπολογιστή θα έχουν μια ισχυρή συσχέτιση με τις τεχνικές και πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου να καταλάβει μια δεδομένη θέση. Επιπλέον, είναι πολύ πιθανό ότι οι άνεργοι θα είναι λιγότερο παρόντες σε επαγγελματικά δίκτυα όπως το LinkedIn (NAON 2016).

## 4.5 Διαδικασία Επιλογής Υποψηφίων

Κάθε επιχείρηση επιλέγει τη δική της διαδικασία για επιλογή υποψηφίων που ταιριάζει με την κουλτούρα της. Δύο όμως σημεία είναι κοινά στις επιχειρήσεις και πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διαδικασία επιλογής. Το πρώτο είναι να διατηρεί και να βελτιώνει μέσα από τη διαδικασία την εικόνα της επιχείρησης και το δεύτερο να αποφεύγει να ενεργεί παράτυπα ή να χρησιμοποιεί ακατάλληλες συμπεριφορές που μπορούν να την οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες (Χυτήρης 2013:77).

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται το σύνολο των ενεργειών που πράττει η επιχείρηση και αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση των πληροφοριών για τον κάθε υποψήφιο, ώστε να ληφθεί η ορθή απόφαση σε ποιον θα προσφερθεί η θέση εργασίας (Χυτήρης 2013:79).

Μια τυπική διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

- Προκαταρκτική εξέταση-συνέντευξη
- Αίτηση απασχόλησης
- Δοκιμασίες
- Συνέντευξη επιλογής
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση επιλογής-προσφορά εργασίας (Χυτήρης 2013:79).

Κάθε επιχείρηση επιλέγει ποια βήματα θα χρησιμοποιήσει και με ποια σειρά, καθώς δεν είναι απαραίτητα να εφαρμοστούν όλα στην διαδικασία επιλογής. Όπως και κάθε βήμα έχει διαφορετικές μεθόδους, οι οποίες έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, για να είναι αποτελεσματικό ανάλογα με το ποιο προτιμά να εφαρμόσει η ΔΑΠ. Για παράδειγμα, το άτομο ή η επιτροπή που πράττει την συνέντευξη, μπορεί να επιλέξει μία δομημένη συνέντευξη για τον υποψήφιο με συγκεκριμένες ερωτήσεις, ή μία ημιδομημένη όπου προσπαθεί να δει και άλλες πληροφορίες μέσω της μορφής αυτής της συνέντευξης.

## 4.6 Ένταξη νέων εργαζομένων

Η ένταξη των νέων εργαζομένων επηρεάζει την απόδοση και την οργανωσιακή σταθερότητα, καθώς τα νέα μέλη της επιχείρησης νιώθουν αγωνία και εξερευνούν το νέο τους εργασιακό περιβάλλον. Η ένταξη συνάδει με την κουλτούρα του οργανισμού και αυτό σημαίνει ότι οι νέοι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους με παρόμοιους τρόπους (De Cenzo, Robbins & Verhulst 2015:259).

Αυτός που θα αναλάβει την ευθύνη να υποδεχτεί και να εντάξει τον νέο εργαζόμενο είναι είτε ο προϊστάμενος και οι συνάδελφοι του τμήματός του, όταν πρόκειται για μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις είτε η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων όταν αναφερόμαστε σε μεγάλες επιχειρήσεις.

- Τον πληροφορούν και τον ενημερώνουν για την επιχείρηση και την οργάνωση
- Τους όρους απασχόλησης-υποχρεώσεις, τα δικαιώματα των εργαζομένων, τις βάρδιες και τα ωράρια εργασίας, προαγωγές, απολύσεις κτλ.
- Ενημερώνεται για εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχονται από την επιχείρηση είτε εντός της είτε εκτός, ποιοι έχουν την υποχρέωση να τα παρακολουθήσουν, ποιοι δικαιούνται κτλ.
- Ενημέρωση για μισθούς, ημερομίσθια και εν γένει απολαβές, πως καθορίζονται.
- Ενημέρωση για τις εργασιακές σχέσεις, τι συμβαίνει, τι θέματα υπάρχουν και πως συνεργάζονται με την διοίκηση κτλ. (Χυτήρης 2013:107).

Όλα αυτά βοηθούν στην προσαρμογή και τον προσανατολισμό του νεοπροσληθέντα. Ο προσανατολισμός καλύπτει όλες τις δραστηριότητες στην γνωριμία με τον οργανισμό, τις πληροφορίες που λαμβάνει, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του στον εργασιακό χώρο, τη φιλοσοφία και τις διαδικασίες και τους κανόνες εντός του οργανισμού κτλ. (De Cenzo, Robbins & Verhulst 2015:263-264).

Η εξοικείωση των εργαζομένων εξαρτάται με τα προγράμματα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, ώστε να τον κάνει να νιώσει καλά στο νέο περιβάλλον του. Αυτό γίνεται με διάφορα είδη προγραμμάτων, όπου το κάθε ένα έχει συγκεκριμένες μεθόδους και κανόνες και έχουν στόχο να τον κάνουν να νιώσει καλοδεχούμενος. Επίσης, η χρήση της τεχνολογίας βοηθά και αυτή στην διαδικασία ενσωμάτωσης. Η πιο σημαντική είναι η εκπαιδευτική διαδικασία που *«αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να μεταδώσουν στους νέους ή τους υφισταμένους*

*εργαζόμενους τους τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελέσουν τις εργασίες τους» (Dessler 2015:224).*

## **4.7 Εκπαίδευση Εργαζομένων**

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται εργαζομένους που να είναι ευπροσάρμοστοι να έχουν θέληση για εκπαίδευση και εμπειρία.

Μόλις εντοπιστούν οι ελλείψεις, μπορούν να κατανοηθούν η έκταση και η φύση των εκπαιδευτικών αναγκών ενός οργανισμού (De Cenzo, Robbins & Verhulst 2015:269). Οι περισσότερες έχουν να κάνουν με την παραγωγικότητα τους και την σύνδεσή τους με την αποδοτικότητά τους. Αυτά για να επιτευχθούν πρέπει η εκπαίδευση να εναρμονιστεί με την εταιρική στρατηγική, τη στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό και την κουλτούρα και με την απόδοση (Dessler 2015:224-225).

Η εις βάθος ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών μίας επιχείρησης γίνεται με το να αναλυθούν:

- 1) Οι παράγοντες τους εξωτερικού περιβάλλοντος .
- 2) Οι στρατηγικές της επιχείρησης και μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητές της.
- 3) Η μελέτη και η ανάλυση της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων (Χυτήρης 2013:121:122).
- 4) Με λεπτομερή ανάλυση καθηκόντων, η οποία γίνεται είτε με λεπτομερή ανάλυση της θέσης εργασίας που προσδιορίζει τις απαιτούμενες δεξιότητες είτε με ανάλυση της απόδοσης που βοηθά στην εξακρίβωση όπου υπάρχει έλλειμμα απόδοσης. Για την ανάλυση της απόδοσης χρησιμοποιούνται ως εργαλεία η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, δεδομένα απόδοσης, η παρατήρηση από τον προϊστάμενο ή άλλους ειδικούς, μέσα από συνεντεύξεις, με τον έλεγχο του εργαζομένου, με μελέτες συμπεριφοράς κτλ. (Dessler 2015:226-227).

Αφού βρεθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, τότε αποφασίζεται ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ποια ή ποιες εκπαιδευτικές μέθοδοι θα χρησιμοποιηθούν για την κάλυψή της.

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων περιλαμβάνει τον καθορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, των προσδιορισμό της καταλληλότητας των εκπαιδευμένων και την



εφαρμογή των αρχών μάθησης (Χυτήρης 2013: 123-124). Το επόμενο στάδιο είναι η εκπαιδευτική μέθοδος που θα επιλεγεί.

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι είναι: α) επί της εργασίας, που είναι το πιο παλιό και πιο συνηθισμένο είδος εκπαίδευσης όπου ο εργαζόμενος τοποθετείται δίπλα σε πιο έμπειρους συναδέλφους του, η λεγόμενη εκπαίδευση πάνω στη δουλειά. β) Η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η οποία είναι ένα εργαλείο παρακίνησης των εργαζομένων, αλλά τους βοηθά στο να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. γ) Μαθητεία, που χρησιμοποιείται για να συνδυάσει τις γνώσεις εντός αίθουσας με την εργασία κοντά σε έναν έμπειρο καθοδηγητή. ε) Η πρακτική άσκηση που προσφέρει την ευκαιρία σε φοιτητές να εργαστούν και να εφαρμόσουν όσα έμαθαν στα έδρανα (De Cenzo, Robbins & Verhulst 2015:270-271).

Εκπαιδευτικοί μέθοδοι εκτός εργασίας είναι: α) οι διαλέξεις σε αίθουσα, όπου πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τις διαλέξεις σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους εκπαίδευσης, β) εκπαίδευση με τη χρήση πολυμέσων, που βοηθά στην ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων και γ) οι προσομοιώσεις που περιλαμβάνουν την εκμάθηση μιας εργασίας, ουσιαστικά με την εκτέλεσή της (De Cenzo, Robbins & Verhulst 2015:272).

Όλες αυτές οι μέθοδοι έχουν σκοπό είτε την ανάπτυξη των υφιστάμενων δεξιοτήτων του υποψηφίου είτε την καλλιέργεια νέων και καινούργιων δεξιοτήτων που θα βελτιώσει την απόδοση του στην εργασία του.

Τέλος, αρκετές φορές επιλέγεται αξιολόγηση των εκπαιδευτικών διαδικασιών που χρησιμοποιήθηκαν για μάθηση. Κάποιες φορές προτιμάται να μην εφαρμοστεί αξιολόγηση της διαδικασίας και κάποιες φορές η εκπαιδευτική διαδικασία που επιλέγεται αξιολογείται με βάση είτε τα αποτελέσματά, είτε τη συμπεριφορά, είτε τη μάθησή, είτε την αντίδρασή για την επίτευξη του τελικού σκοπού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Διαδίκτυο

#### 5.1 Διαδίκτυο και Επιχειρήσεις

Σήμερα τα κοινωνικά δίκτυα είναι μέρος της καθημερινής μας ζωής και ο κύριος λόγος για την παρουσία επιχειρήσεων στα κοινωνικά δίκτυα είναι η επικοινωνία με διαφορετικές ομάδες: νέους και υπάρχοντες πελάτες φυσικά, αλλά και δυνητικούς εργαζόμενους. Η παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα αποτελεί σημαντική υποστήριξη για δραστηριότητες μίας εταιρείας, όπως: η διάδοση πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, η προσέλκυση νέων πελατών, η αλληλεπίδραση με υπάρχοντες πελάτες και η παρουσία της εταιρείας στο ραντεβού των νέων μορφών επικοινωνίας (NAON 2016). Περισσότεροι από τους μισούς αιτούντες εργασία χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα στην αναζήτηση εργασίας. Μια έρευνα που διεξήχθη δείχνει ότι οι ερωτηθέντες προτιμούν να αλληλοεπιδρούν ηλεκτρονικά με τους εργοδότες (Onpec 2011).

Πραγματικότητα ο αριθμός των εταιρειών που χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα ως εργαλείο πρόσληψης αυξάνεται συνεχώς (Andreas Broughton et al. 2013:8). Τα κοινωνικά δίκτυα χρησιμοποιούνται ως εργαλεία πρόσληψης σε διάφορα στάδια της διαδικασίας, με διαφορετικούς τρόπους από τις εταιρείες. Με αυτή την έννοια, τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας πρόσληψης. Επιτρέπουν στις εταιρίες να δημοσιεύσουν προσφορές εργασίας, να αναλύσουν και να ταξινομήσουν υποψηφίους, να τους αξιολογήσουν, να κάνουν συνεντεύξεις κ.α. (NAON 2016).

Ένα κοινωνικό δίκτυο ορίζεται ως μια οντότητα αποτελούμενη από ένα σύνολο ατόμων και οι σχέσεις που διατηρούν μεταξύ τους, άμεσα ή έμμεσα μέσω αλυσίδων σχέσεων. Είναι λοιπόν κατανοητό, γιατί τα κοινωνικά δίκτυα τοποθετούνται ως κανάλι προσέλκυσης υψηλής αξίας από τις επιχειρήσεις (Noguès-Ledru 2015).

Τα "κοινωνικά δίκτυα" είναι ένας συλλογικός όρος για ένα ευρύ φάσμα ηλεκτρονικών πλατφορμών, που επιτρέπουν στα μέλη της κοινότητας να αλληλοεπιδρούν. Υπάρχουν διάφοροι τύποι κοινωνικών δικτύων όπως το Facebook, το Instagram, το Google, το Twitter, ενώ έχουν αναπτυχθεί και καθαρά "επαγγελματικές πλατφόρμες δικτύωσης". Αυτές οι πλατφόρμες χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο για σκοπούς διαδικτυακής ταυτότητας και διαχείρισης φήμης. Τα πιο δημοφιλή κοινωνικά δίκτυα για πρόσληψη είναι τα LinkedIn, Viadeo, Facebook και Twitter. (NAON 2016)

Καθώς έχει αυξηθεί η χρήση των κοινωνικών δικτύων, έχει επεκταθεί και η εμβέλειά τους. Σε επιχειρήσεις, οι πρώτοι που ακολουθούν αυτή την τάση είναι τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και ακολουθούν έπειτα τα τμήματα μάρκετινγκ ( NAON 2016).

Σήμερα, ο βαθμός διείσδυσης των κοινωνικών δικτύων στις ζωές και την καθημερινότητα των ανθρώπων και των εταιριών είναι ακόμη μεγαλύτερος. Η παρουσία αυτή δικαιολογείται, αφενός, επειδή τα κοινωνικά δίκτυα είναι ένα σύγχρονο μέσο επικοινωνίας και αφετέρου επειδή είναι ένα φθινό μέσο επικοινωνίας (NAON 2016). Τα πιο δημοφιλή κοινωνικά δίκτυα παρέχουν δωρεάν μία πληθώρα υπηρεσιών, αλλά και κάποιες πιο εξιδεικευμένες υπηρεσίες τους επί πληρωμή. Μια εταιρεία που θέλει να διαφημίζεται και να ενημερώνει τον κόσμο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της πρέπει να υπολογίζει τα κοινωνικά δίκτυα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο σχεδόν όλες οι εταιρείες χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα, για να δίνουν μεγαλύτερη προβολή στις προσφορές τους.

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 2**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

#### **Μεθοδολογία**

##### **6.1 Μεθοδολογική Προσέγγιση**

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να εξηγήσει γιατί και πώς χρησιμοποιήθηκαν οι ποιοτικές μέθοδοι για τη συλλογή δεδομένων για τη μελέτη αυτή. Θα αναφερθεί το σκεπτικό για τη χρήση ποιοτικών μεθόδων και η συνάφειά τους με το αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

Στόχος αυτής της διατριβής, έχοντας δημιουργηθεί το κατάλληλο θεωρητικό πλαίσιο, είναι να προσπαθήσει να αναδείξει μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, πως εφαρμόζεται η θεωρία στην πράξη. Στην ουσία θα αναδείξει τον τρόπο λειτουργίας μίας σύγχρονης ΜΚΟ που δραστηριοποιείται σε ένα όξινο οικονομικό περιβάλλον και πως επηρεάζονται οι εργαζόμενοί της από αυτό. Θα εξετάσει στην πράξη τη δομή της για το πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στις διαφορετικές βαθμίδες εξουσίας στο εσωτερικό της, τη συνεργασία των τμημάτων της, τη στελέχωση της και τις διαδικασίες που ακολουθούνται για αυτήν, τον τρόπο που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για την κάλυψη των αναγκών της σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις μεθόδους ελέγχου της αποδοτικότητας του, τις μεθόδους για την εκπαίδευσή του και τις μεθόδους για τη στήριξη και ικανοποίησή του ως ο πιο σημαντικός πόρος της επιχείρησης.

##### **6.2 Επιλογή Μεθοδολογίας**

Η διάκριση ανάμεσα στην ποσοτική και την ποιοτική έρευνα είναι πραγματικά ένα τεχνικό θέμα, όπου η επιλογή μεταξύ τους αφορά την καταλληλότητά τους να απαντούν σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα (Bryman 2001:109).

Η επιλογή και η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας έχει να κάνει με το ότι τα θέματα της έρευνας είναι πολύπλοκα και πολυδιάστατα και για να γίνουν πλήρως κατανοητά επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος, διότι υπάρχει ένα τεράστιο όφελος που μπορεί να αποκτηθεί από τον τρόπο που οι ποιοτικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούν τη θεωρία και τις έννοιες με σκοπό την έρευνα. Κάποια ερωτήματα θα μπορούσαν να απαντηθούν με την επιλογή ποσοτικών μεθόδων, αλλά έτσι δεν θα υπήρχε η αιτιολογία και η εις βάθος ανάλυση που πραγματοποιείται με την μέθοδο της ανάλυσης λόγου στον λόγο των συνεντευξιαζόμενων, που θα παρείχαν τα δεδομένα που θέλουμε να ανταποκρίνονται στα ερωτήματα που θέτουμε.

Όπως εξηγεί ο Bryman (Bryman 2008) πολλοί ποιοτικοί ερευνητές εκφράζουν τη δέσμευσή τους να βλέπουν τα γεγονότα και τον κοινωνικό κόσμο μέσα από τα μάτια των ανθρώπων που μελετούν (Bryman 2008:385). Τα στοιχεία που αποκτήθηκαν σε αυτήν την έρευνα προέρχονται από τις απαντήσεις των εργαζομένων της ΜΚΟ, σε μία σειρά κοινών ερωτήσεων που σκοπό έχουν να μας πληροφορήσουν για τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει και αναζητούμε απαντήσεις στην πρωτογενή αυτή έρευνα. Ο επόμενος λόγος που δικαιολογεί την ποιοτική επιλογή, οφείλεται στη σημασία του "γιατί" κάτι συμβαίνει. Αυτό πρέπει να θεωρηθεί ως κάτι που έχει σημασία, για να ρωτάς τους ανθρώπους όταν γίνονται συνεντεύξεις (Ian Cook 2009: 41).

Τέλος, ένα από τα αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ποιοτική έρευνα στον ερευνητή, λόγω της αδόμητης φύσης της, είναι ακριβώς αυτή η ικανότητα να συναντήσει το απροσδόκητο και ενδεχομένως να αλλάξει την κατεύθυνση (Bryman 2001 :100). Αυτός είναι και ο κεντρικός λόγος που υιοθετήθηκε η ποιοτική μέθοδος, διότι η ποιοτική έρευνα προσφέρει μεγαλύτερη εστίαση μεταξύ του ερευνητή και των ανθρώπων στους οποίους διεξάγεται η έρευνα.

### **6.3 Ερευνητικός Σχεδιασμός**

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη συλλογή των στοιχείων της έρευνας είναι οι ανοιχτές ερωτήσεις ή ανοιχτού τύπου, διότι επιτρέπουν στον ερωτώμενο πλήρη ελευθερία να εκφράσει τις προτιμήσεις, τις σκέψεις και τα συναισθήματα του για τα θέματα στα οποία καλείται να απαντήσει και τον επιτρέπει να οργανώσει την απάντησή του, όπως εκείνος την επιθυμεί και την εννοεί. Με ανοιχτές ερωτήσεις είναι δυνατή η προσέγγιση ακόμα και των πιο λεπτών θεμάτων (Academic Skills χ/χ : Είδη και τύποι ερωτήσεων). Έχοντας γνώση τους εργαζόμενους στους οποίους

απευθύνεται στο σύνολο τους το ερωτηματολόγιο, επιλέχθηκε η παραπάνω μορφή των ερωτήσεων, παρέχοντάς τους έτσι την ελευθερία των απαντήσεων στις ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κοινές ερωτήσεις για όλους τους ερωτηθέντες και κάποιες πιο εξειδικευμένες και παρουσιάζουν τις βαθμίδες εξουσίας για το πως παίρνεται μία απόφαση που αφορά το τμήμα τους, την εργασιακή τους θέση και αν έχει βαρύτητα η γνώμη τους στην λήψη αποφάσεων, με τις διαδικασίες πρόσληψης (εφόσον και αν συμμετέχουν, αλλά και ποια ήταν η δική τους διαδικασία), τις διαδικασίες εκπαίδευσης των ίδιων και των συναδέλφων τους και τις διαδικασίες ικανοποίησης τους από μέρους της διοίκησης. Στην ουσία έγινε μία μείωση των συνολικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου για εργαζόμενους πεδίου, διότι δεν είχαν γνώση να απαντήσουν στις ερωτήσεις, που αφορούσαν τις ανώτερες και ανώτατες θέσεις της ΜΚΟ, για τη δομή της, τους πόρους της κτλ.. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα Ι. και οι λιγότερες ερωτήσεις που ερωτήθηκαν στους εργαζόμενους πεδίου στο Παράρτημα ΙΙ..

Με βάση τα στοιχεία αυτά θα γίνει απόπειρα δημιουργίας νέας και διεύρυνσης της υπάρχουσας γνώσης για τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία σύγχρονη Μη Κυβερνητική Οργάνωση που ιδρύθηκε και δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Αυτή η πρωτογενής έρευνα θα συμβάλει στο να αναδείξει τα προβλήματα, τους φόβους, τις εργασιακές συνθήκες που βιώνει σήμερα το έμμισθο προσωπικό μίας ΜΚΟ, αλλά και το πως η τελευταία στελεχώνεται και εκπαιδεύει το προσωπικό της, για να καλύψει τις ανάγκες της.

## **6.4 Ερευνητικά Εργαλεία και Ανάλυση Δεδομένων**

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα από τα εργαλεία για κοινωνική έρευνα. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που μπορούσαν να απαντηθούν από το έμμισθο προσωπικό, ενώ λόγω της φύσης της συνέντευξης με τις ανοιχτές ερωτήσεις, προέκυπταν και ερωτήσεις που δεν είχαν στην αρχή σχεδιαστεί από τον ερευνητή και αυτές είχαν να κάνουν με τη μορφή της έρευνας. Μην ξεχνάμε, ότι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο την πλήρη ελευθερία έκφρασης λόγου, με αποτέλεσμα να δίνεται και η δυνατότητα και επιπλέον ερωτήσεων των καθορισμένων. Το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε το εργαλείο της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε, ενώ πριν την συνέντευξη τονίζοταν ότι τα στοιχεία των συνεντευξιαζόμενων θα μείνουν ανώνυμα, όπως και η ΜΚΟ που εργάζονται, ώστε να υπάρχει πλήρης ελευθερία της

έκφρασής τους. Η μέθοδος για την ανάλυση των συνεντεύξεων που χρησιμοποιείται για να εντυφλήσουμε στις απαντήσεις των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι η Ανάλυση Λόγου (Phillips & Jorgensen 2009). Επιλέχθηκε η Ανάλυση Λόγου για παρουσίαση των αποτελεσμάτων και ερμηνεία των στοιχείων.

## **6.5 Επιλογή Πλαισίου Διεξαγωγής της Έρευνας**

Ο ερευνητής πραγματοποίησε συνεντεύξεις από 10 έμμισθους εργαζόμενους της ΜΚΟ στις δομές και στα γραφεία της και οι οποίοι απασχολούνται σε διαφορετικά πόστα και κατέχουν διαφορετικές θέσεις στην εργασιακή ιεραρχία της ΜΚΟ. Έτσι δόθηκε μία πιο σφαιρική ματιά της λειτουργίας της ΜΚΟ μέσα από τις απαντήσεις των συνεντευξιασμένων, καθώς, όπως προαναφέραμε, ανήκουν σε διαφορετικές εργασιακές θέσεις. Οι συνεντεύξεις λήφθηκαν από άτομα που ήταν πρόθυμα και είχαν χρόνο για συνέντευξη, λόγω του υψηλού φόρτου εργασίας του έμμισθου προσωπικού, καθώς και ότι ο ερευνητής ήθελε να απαντηθούν όλα τα ερωτήματα που τους έθετε. Ο μέσος χρόνος των συνεντεύξεων ήταν 27,5 λεπτά και στο σύνολο τους οι συνεντεύξεις διήρκησαν 275 λεπτά.

Αξίζει να τονισθεί ξανά, ότι συμφωνήθηκε να μην αναφερθεί η ονομασία της ΜΚΟ, ώστε να απαντηθούν τα ερωτήματα που τέθηκαν από τον ερευνητή, αλλά και λόγω του φόβου από πλευράς των εργαζομένων για διαρροή των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Οργάνωση και των αδυναμιών που έχει και παρουσιάζονται από τα ερωτήματα που τέθηκαν. Το δείγμα αποτελούνταν από 7 γυναίκες και 3 άνδρες. Δύο από τις συνεντευζιάζόμενες είχαν διπλό ρόλο στην ΜΚΟ.

## **6.6 Περιβάλλον Δράσης και Περιγραφή**

Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται και ανταγωνίζεται και να λαμβάνει τα σήματα που δέχεται από αυτό. Ως περιβάλλον δεν ορίζουμε στην συγκεκριμένη έρευνα μόνο τον τομέα ή κλάδο δράσης μίας επιχείρησης, έχοντας για παράδειγμα στο μυαλό μας το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter (Strategic Train 2009), αλλά την κοινωνική, οικονομική, πολιτική και τεχνολογική κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα, δηλαδή το μακροπεριβάλλον (Kyrikos 2016) που δραστηριοποιείται η Μη Κυβερνητική

Οργάνωση. Κάθε επιχείρηση αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον της και επηρεάζεται από μία σειρά εξωτερικών περιβαλλοντικών παραγόντων (Mullins & Christy 2015:101).

Από την παγκόσμια οικονομική ύφεση του 2008 και έπειτα, όλες οι παγκόσμιες οικονομίες επηρεάστηκαν. Δυστυχώς, η Ελλάδα, παρότι δεν επηρεάστηκε άμεσα από τις επιπτώσεις της ύφεσης και έδειχνε ότι η οικονομία της ανταποκρίνεται στις δονήσεις της παγκόσμιας τραπεζικής κρίσης, το 2010 αναγκάστηκε να υπογράψει το 1<sup>ο</sup> μνημόνιο για δανειακή βοήθεια. Το αποτέλεσμα ήταν, αντί να ανακάμψει η ελληνική οικονομία, να οδηγηθεί σε μια βαθύτερη ύφεση με αποτέλεσμα να υπογραφούν και άλλες δανειακές συμβάσεις και να βρίσκεται υπό επιτήρηση και να επικρατεί η λιτότητα. Αυτό οδήγησε σε αποεπενδύσεις στην ελληνική οικονομία, αύξηση της ανεργίας και συρρίκνωση του κράτους πρόνοιας και των παροχών του.

Η οικονομική κρίση αποτέλεσε το έναυσμα και έφερε στην επιφάνεια τις υπόλοιπες κρίσεις που υπέβρισκαν στην ελληνική κοινωνία και οι οποίες είχαν κρυφτεί πίσω από το πέπλο της οικονομικής ευμάρειας, με αποτέλεσμα μετά τη συρρίκνωση του κράτους πρόνοιας να έχουμε το «κράτος της αναγκαιότητας», το οποίο γίνεται περισσότερο δυσβάσταχτο σε συνθήκες ανεργίας, πλημμελούς ασφάλισης και καθολικής εξαθλίωσης. (Νούτσος 2014:143). Έτσι, το κράτος πρόνοιας παρέχεται σε όλο και μία μικρότερη ομάδα πολιτών και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μία ομάδα πολιτών με τον χαρακτηρισμό «μη πολίτες». Οι μη πολίτες αποτελούνταν από γηγενείς και ξένους που εκπίπτουν από τις διαδικασίες συμμετοχής των πολιτών και δεν έχουν ή χρησιμοποιούν την προστασία του κράτους (Νούτσος 2014:74).

Επίσης, η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με τον πόλεμο στην Συρία και το μεταναστευτικό ρεύμα προς την Ελλάδα οδήγησαν σε διόγκωση των εγχώριων προβλημάτων της ελληνικής κοινωνίας και σε ασφυκτικό κλοιό το ελληνικό κράτος, που είχε να αντιμετωπίσει πολλές και διαφορετικές κοινωνικές κρίσεις. Εδώ, την ανυπαρξία του ρόλου του Κράτους που αδυνατεί να παράσχει τα στοιχειώδη σε ορισμένους τομείς της κοινωνικής ζωής είτε λόγω έλλειψης οικονομικών πόρων είτε λόγω απροθυμίας δράσεων από μέρους των κυβερνήσεων, ήρθαν να πάρουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που ασχολούνται με τα κοινωνικά ζητήματα.

Η προσφυγική κρίση στην Ελλάδα, λόγω των οικονομικών πόρων από την Ευρωπαϊκή Ένωση, έφερε ένα αντιστάθμισμα στη βιωσιμότητα των ΜΚΟ, καθώς πολλές από αυτές χρηματοδοτούνται και συμμετέχουν σε ευρωπαϊκά προγράμματα και δράσεις.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

# Πολιτικές Λειτουργίας σε Μη Κυβερνητική Οργάνωση

### 7.1 Περιγραφή και Παρουσίαση της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης και του Έργου της

Σκοπός της δημιουργίας της ΜΚΟ, όπως αναφέρεται και στην ιστοσελίδα της, «είναι η ανάληψη δράσεων για την πρόληψη του κοινωνικού αποκλεισμού των νέων. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύσσει μεθοδολογίες και εργαλεία για την υποστήριξη των νέων, οργανώνει και συμμετέχει σε δίκτυα, συνεργάζεται με δημόσιες υπηρεσίες και μη κυβερνητικές οργανώσεις και διατυπώνει προτάσεις στο πεδίο της κοινωνικής πολιτικής για τα παιδιά και τους νέους.[...]. Συνθήκες, όπως η ανεπαρκής υποστήριξη από την οικογένεια, η παραμέληση, η κακοποίηση, η εκμετάλλευση, η απόρριψη από το εκπαιδευτικό σύστημα, η μετανάστευση, η προσφυγιά, η έλλειψη στέγης, η ανεργία, η σύγκρουση με το νόμο, η διαβίωση σε ιδρύματα ή σωφρονιστικά καταστήματα, κ.α.» (Ιστοσελίδα ΜΚΟ 2018: Η [redacted] είναι...).

Σήμερα η ΜΚΟ έχει επεκτείνει τον αρχικό σκοπό ύπαρξής της, καθώς προσφέρει μία πληθώρα δράσεων και ενεργειών, που στόχο έχουν να μειώσουν τον κοινωνικό αποκλεισμό οποιασδήποτε εθνοτικής και κοινωνικής ομάδας. Αναπτύσσει κοινωνικά προγράμματα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης, προγράμματα σίτισης, προγράμματα στέγασης, εργασιακής υποστήριξης κτλ.. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι δομές φιλοξενίας ασυνόδευτων ανηλίκων, οι δομές φιλοξενίας ενηλίκων και οικογενειών αιτούντων άσυλο, η υποστήριξη προσφύγων και ευάλωτων κοινωνικών ομάδων με δράσεις στους δρόμους. Επίσης, δρα με ενέργειες της για την αντιμετώπιση του trafficking και της παιδικής εργασίας και βοηθά τους άστεγους για να

αποκτήσουν στέγη. Ακόμη, διαθέτει κοινωνική υπηρεσία για να προσφέρει όσον το δυνατόν καλύτερη υποστήριξη, ενώ συμμετέχει με παρεμβάσεις σε καταυλισμούς.

## **7.2 Αρχές που Διέπουν την Οργάνωση**

Η διοίκηση της ΜΚΟ έχει προνοήσει και έχει κάνει σαφείς κάποιους Κώδικες Αρχών που διέπουν την οργάνωση και αφορούν την ορθή συμπεριφορά των ανθρώπων τόσο στο εσωτερικό της, το ανθρώπινο δυναμικό της, όσο και στους εξωτερικούς συνεργάτες της. Είναι οι κατευθύνσεις που θέτει σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ανάγκη αυτή των αποδεκτών ορίων συμπεριφοράς εντάχθηκε με την προσφυγική κρίση καθώς η οργάνωση "μεγάλωσε" γρήγορα και απότομα.

Υπάρχει στον ιστότοπό της Κώδικας Προστασίας για τα Παιδιά και τη Νεότητα – Πολιτική και διαδικασίες, όπου εκεί καθορίζει την πολιτική που εφαρμόζει. Ο Κώδικας Αρχών και Αξιών για τις εργαζόμενες, τους εργαζόμενους, τα μέλη της, τις εθελόντριες και τους εθελοντές, τους φίλους και τις φίλες της Οργάνωσης περιλαμβάνει τα όρια στις επαφές με τους ανθρώπους, τη μη ρατσιστική αντιμετώπιση κανενός ανθρώπου είτε είναι μέλος του ανθρωπίνου δυναμικού είτε ωφελούμενος της ΜΚΟ, τον σεβασμό σε όλους τους ανθρώπους και στην διαφορετικότητά τους. Ο κώδικας αυτός έχει ισχύ σε όλα τα εργαζόμενα μέλη της οργάνωσης. Από τον εθελοντή μέχρι τις ανώτατες θέσεις.

Ένα φανταστικό παράδειγμα από την συνέντευξη, για να γίνουν πλήρως κατανοητοί οι κώδικες και τα όρια εφαρμογής τους, αφορά αυτόν τον κώδικα. Το φανταστικό παράδειγμα ανέφερε την καταδίκη και τον διωγμό οποιουδήποτε εργαζόμενου της ΜΚΟ πιαστεί να χρησιμοποιεί αγοραίο έρωτα, αφού η ΜΚΟ, όπως έχει τονισθεί πολεμά θέματα trafficking. Αυτό δεν μπορεί να ελεγχθεί στην πράξη, αλλά υπάρχουν κυρώσεις που προνοούν τέτοιες συμπεριφορές.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας Προμηθευτών προσδιορίζει τα ελάχιστα μη διαπραγματεύσιμα πρότυπα επιχειρηματικής πρακτικής και συμπεριφοράς, τα οποία πρέπει να έχουν ή να συμμορφώνονται οι προμηθευτές που συνεργάζονται μαζί της. Υπάρχουν έλεγχοι που αφορούν το ποινικό μητρώο, την ασφαλιστική ενημερότητα, τη φορολογική ενημερότητά και άλλους κανόνες που θέτει η ΜΚΟ για να συνεργαστεί ή για να συνεχίσει να συνεργάζεται μαζί τους.

### 7.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Πόροι

Οι τέσσερις παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και των ΜΚΟ ως μία μορφή οργανισμού είναι: α) τα όρια μέσα στα οποία αναπτύσσεται μία στρατηγική, β) οι πόροι που μπορεί να κινητοποιήσει, τα όρια χρήσης αυτών των πόρων και δ) το περιβάλλον που διαμορφώνει τις πιθανότητες για αποτελεσματική δράση.

Στην πράξη, όμως, όπως αναφέρει και η project manager στην απάντησή της, η πραγματικότητα είναι πολλή ρευστή και οι 4 αυτοί παράγοντες δεν μπορούν να ληφθούν υπόψιν. Είναι κατ' ουσίαν αδύνατον να διαμορφώσεις μακροπρόθεσμη στρατηγική. Όπως τονίζει «άμα δεν γνωρίζεις την εμπλοκή ή μη του κρατικού παράγοντα καθώς και το ζήτημα της εμπλοκής σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι πραγματικά αδύνατο» να υπάρξει στρατηγικός σχεδιασμός. Προφανώς σχεδιάζεται μία μακροπρόθεσμη στρατηγική που στηρίζεται στους καταστατικούς σκοπούς της Οργάνωσης.

Η ΜΚΟ χρηματοδοτείται από όλους τους πιθανούς τρόπους χρηματοδότησης. Έχει αποκτήσει τα απαραίτητα πιστοποιητικά για να συμμετέχει σε εθνικά και διεθνή προγράμματα. Οι πόροι της ΜΚΟ, για την επίτευξη των δράσεων της, προέρχονται από μία πληθώρα χρηματοδοτών. Κρατική χρηματοδότηση, από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τα διάφορα ταμεία της, από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, από την Ύπατη Αρμοστεία, από διεθνείς οργανισμούς, από ιδρύματα, από δωρεές, από χορηγίες κτλ.. Δεν υπάρχουν κρατικά κονδύλια αλλά συγχρηματοδοτούμενα, τα οποία είναι κατά 75% ευρωπαϊκά και 25% εθνικά. Τα όρια της χρήσης των πόρων και το ποιες δράσεις θα υλοποιηθούν εξαρτώνται από τους χρηματοδότες. Όπως τονίζει η project manager, η ΜΚΟ οφείλει από πριν να γνωρίζει τις διαδικασίες διαβούλευσης που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό των ταμείων χρηματοδότησης (αυτό είναι για ευρωπαϊκά, διεθνή (ιδιωτικά και μη) και κρατικά προγράμματα χρηματοδότησης).

Το περιβάλλον ορίζεται από τις ΜΚΟ προς τους οργανισμούς που αποφασίζουν τις χρηματοδοτήσεις. Με την έννοια ότι αυτές ως φορείς είναι που κάνουν τις εισηγήσεις για τα προβλήματα που υπάρχουν στους τομείς δράσης τους και εισηγούνται τις ενέργειες που χρειάζονται για δράσεις.

## 7.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός για Ανθρώπινους Πόρους

Λόγω της ιδιαίτερης μορφής που έχει η ΜΚΟ ως οργανισμός για την λειτουργία της, είναι δύσκολος ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός για την κάλυψη των αναγκών της σε ανθρώπινους πόρους από τη διοίκηση. Δεν μπορούν να προβλεφθούν εύκολα οι μακροπρόθεσμες ανάγκες της, διότι αναφερόμαστε σε μία εθνική ΜΚΟ, η οποία διαχειρίζεται προγράμματα (κοινοτικά, ευρωπαϊκά, συγχρηματοδοτούμενα κτλ.) τα οποία είναι σχεδόν οι απόλυτες πηγές χρηματοδότησής της. Όσο και να λάβει υπόψιν η διοίκηση τα προγράμματα και την χρονική διάρκεια τους, θα καλύψει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό για αυτά τα προγράμματα, ενώ με την λήξη τους, θα ευελπιστεί σε συνέχισή τους, ώστε να συνεχισθεί το παραγόμενο έργο της. Έχοντας εις γνώσιν τον παράγοντα προγράμματα, καθώς αυτός είναι ο κύριος οικονομικός πόρος, θα θέσει τους στόχους της για την υλοποίηση του «στρατηγικού» σχεδιασμού της. Έτσι θα σχεδιαστεί η ανάγκη της σε ανθρώπινο δυναμικό και το ποιες μελλοντικές θέσεις θα προκύψουν για κάλυψη άμα συνεχιστεί η ομαλότητα και η λειτουργία της με τα σημερινά δεδομένα. Υπάρχει πλάνο για το ποιες θα είναι οι εξελίξεις στο ήδη υπάρχον και ποιες θα είναι οι ανάγκες της για την προγραμματισμένη χρονική περίοδο.

Το προσωπικό είναι νέο, οπότε η ανάγκη κάλυψης μίας θέσης λόγω συνταξιοδότησης δεν είναι απαραίτητη. Όμως, λόγω του ότι οι εργασιακές θέσεις καλύπτονται από γυναίκες (80% περίπου, θα αναφερθεί σε άλλο κεφάλαιο αναλυτικότερα) και οι οποίες κατέχουν θέσεις κλειδιά και είναι πολύ σημαντικές για την οργάνωση, όταν θα απουσιάσουν με άδεια μητρότητας υπάρχει ο σχεδιασμός-προγραμματισμός για την αντιμετώπιση του κενού και την κάλυψη της θέσης της όσο θα απουσιάζει η εργαζόμενη με την άδεια που δικαιούται και της παρέχεται από την εργατική νομοθεσία (παρέχεται η προβλεπόμενη από τον νόμο άδεια και η απουσία από τα εργασιακά της καθήκοντα που δικαιούται η εργαζόμενη για να μείνει στο σπίτι για την ανατροφή του παιδιού της).

Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό εξαρτώνται μόνο από τα προγράμματα που τρέχει η οργάνωση και όχι από την εποχικότητα. Η εποχικότητα θα μπορούσε να ληφθεί υπόψιν μόνο σε περίπτωση ενός νέου προγράμματος που απευθύνεται σε πρόσφυγες και μετανάστες. Αυτό τονίζεται, γιατί για παράδειγμα την άνοιξη και το καλοκαίρι επικρατούν καλύτερες καιρικές συνθήκες και τότε περισσότεροι άνθρωποι προσπαθούν να περάσουν τα σύνορα για ένα καλύτερο αύριο. Μειώνονται οι ενστάσεις τους και οι φοβίες τους στο να πάρουν την δύσκολη αυτή απόφαση. Αλλά, όπως

τονίζεται από τους συνεντευξιζόμενους, οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό εξαρτώνται αποκλειστικά από τα προγράμματα τα οποία έχει αναλάβει η ΜΚΟ.

## **7.5 Οικονομική Κρίση, Κονδύλια και Πληρωμές Εργαζομένων**

Η οικονομική κρίση δεν χρησιμοποιήθηκε ως δικαιολογία για να προβεί η διοίκηση σε μειώσεις μισθών ή σε απολύσεις για να μειώσει το λειτουργικό της κόστος. Δεν συνέβησαν απολύσεις ή μειώσεις μισθών με το πρόσχημα της κρίσης. Ένας σημαντικός παράγοντας που η οικονομική κρίση δεν επηρέασε άμεσα τη λειτουργία της ΜΚΟ ήταν η προσφυγική κρίση. Στην ουσία η οικονομική κρίση δεν είχε καμία επίδραση στους πόρους της, καθώς συνέπεσε με την προσφυγική κρίση, η οποία άνοιξε πάρα πολλά κονδύλια για τους πρόσφυγες. Τα κονδύλια για τους πρόσφυγες είχαν ως αποτέλεσμα να περιοριστούν τα κονδύλια που αφορούν άλλες ομάδες στόχους, όπως τους Ρομά, τους Έλληνες που ανήκουν σε ασθενή κοινωνική ομάδα κτλ.. Για να μην μειωθεί το επίπεδο και η ποιότητα προσφοράς στις άλλες αδύναμες κοινωνικές ομάδες, η ΜΚΟ ακολουθεί και παρουσιάζει ένα μικτό μοντέλο στους χρηματοδότες της, δημιουργώντας μία δομή που δεν απευθύνεται σε μία μόνο πληθυσμιακή ομάδα. Δεν υπάρχουν, δηλαδή, συγκεκριμένες δομές για συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες (πρόσφυγες, μετανάστες, Ρομά, Έλληνες), αλλά όλες οι δομές είναι ανοικτές σε όλους. Ένα κονδύλιο μπορεί να είναι για μία συγκεκριμένη ομάδα στα χαρτιά, αλλά στην πράξη τις αγκαλιάζει όλες. Πχ. ένα κονδύλιο για το προσφυγικό χρησιμοποιείται για τη μάθηση παιδιών ελληνικής, Ρομά, και άλλης εθνοτικής καταγωγής (παιδιά προσφύγων και μεταναστών).

Η αύξηση του φόρτου εργασίας οφείλεται στη προσφυγική κρίση και τις απότομες και μεγάλες ανάγκες που προέκυψαν. Κάποιες ανάγκες καλύφθηκαν εθελοντικά, διότι δεν υπήρχαν εκείνη τη στιγμή διαθέσιμοι πόροι. Όπως για παράδειγμα η παρουσία της ΜΚΟ στην Ιδωμένη. Ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε λόγω των προγραμμάτων που είχε αναλάβει η οργάνωση. Και το πάγιο ζήτημα που υπάρχει με τις ΜΚΟ, ότι δεν χρηματοδοτείται ο κεντρικός διοικητικός μηχανισμός. Δηλαδή, ο κάθε πόρος στηρίζει ένα πρόγραμμα υλοποιήσιμο στο πεδίο, αλλά δεν τροφοδοτεί, έστω άμεσα, τον κεντρικό διοικητικό μηχανισμό της ΜΚΟ. Δεν θα δώσει χρήματα, για την αποθήκη, το λογιστήριο, το τμήμα ανάπτυξης, το τμήμα επικοινωνίας κτλ..

Ο επηρεασμός, όμως, της ΜΚΟ στο θέμα των κονδυλίων και στην καταβολή μισθών έχει να κάνει με τις πληρωμές από τα υπουργεία. Η πληρωμή, δεν έχει σχέση με την οικονομική κρίση. Όπου υπάρχει συμμετοχή του κρατικού παράγοντα ως χρηματοδότη ή ως μεσάζοντα χρημάτων έχουν υπάρξει καθυστερήσεις πληρωμών. Υπάρχουν προγράμματα που πληρώνονται στην ώρα τους και προγράμματα που δεν πληρώνονται με ευθύνη των υπουργείων. Τα υπουργεία που συνεργάζεται η ΜΚΟ είχαν πάντα τεράστιες καθυστερήσεις πληρωμής. Τα χρήματα φτάνουν από την ευρωπαϊκή ένωση στο υπουργείο και από το υπουργείο δεν φτάνουν στην ώρα τους στην ΜΚΟ. Αυτές οι καθυστερήσεις μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία του οργανισμού τόσο στο θέμα της ποιότητας προσφοράς, όσο και στην πληρωμή των εργαζομένων (η χρηματοδότηση των εργαζομένων εξηγείται καλύτερα σε παρακάτω υποκεφάλαιο). Εδώ, από τη στιγμή που η χρηματοδότηση είναι ευρωπαϊκή και όχι κρατική δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αιτιολογία από τους αρμόδιους των υπουργείων η καθυστέρηση των πληρωμών και η αδυναμία πληρωμής. Τα χρήματα δεν προέρχονται από ένα κράτος σε οικονομική κρίση, αλλά έρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι αιτίες καθυστέρησης οφείλονται σε γραφειοκρατικούς και άλλους παράγοντες που γνωρίζουν μόνο οι φορείς των υπουργείων.

## **7.6 Διαχείριση Πόρων**

Δεν υπάρχει αυτονομία στη διαχείριση των χρημάτων για το πως θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματα με στόχο μόνο το τελικό αποτέλεσμα. Όλα τα προγράμματα ελέγχονται και από τον χρηματοδοτούμενο φορέα και από εξωτερικούς ορκωτούς λογιστές και από ορκωτούς λογιστές που βάζει και η ίδια η ΜΚΟ. Έτσι υπάρχει απόλυτη διαφάνεια. Οι ίδιοι, όμως, οι χρηματοδότες στέλνουν ορκωτούς λογιστές και ελέγχουν τακτικά τα προγράμματα, ώστε να δουν πως αξιοποιούνται τα χρήματά τους. Για παράδειγμα ένα από τα προγράμματα ελέγχεται κάθε 3 μήνες από ορκωτούς λογιστές.

## **7.7 Μοντέλα Ποιότητας**

Η ΜΚΟ, ως σύγχρονος Οργανισμός διαθέτει το πιστοποιημένο σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας Οργανισμών για την Υλοποίηση Έργων Δημοσίου Χαρακτήρα σύμφωνα με το

πρότυπο ΕΛΟΤ 1429: 2008, ενώ απέκτησε πρόσφατα και το τελευταίο σύστημα Διαχειριστικής επάρκειας ISO βάση του νόμου για να μπορεί να καταθέτει προγράμματα στην περιφέρεια για τον «προγραμματισμό, την ωρίμανση, το σχεδιασμό και την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων για την ένταξη κοινωνικά μειονεκτούντων νέων και άλλων πληθυσμιακών ομάδων που απειλούνται από αποκλεισμό.

*Μέσω της υλοποίησης προγραμμάτων, εθνικών και ευρωπαϊκών, επιδιώκει:*

- την παραγωγή κοινωνικού έργου που αίρει τις συνθήκες του αποκλεισμού
- την ανάδειξη κοινωνικών προβλημάτων και το σχεδιασμό δράσεων για την αντιμετώπισή τους
- την ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση των πολιτών
- τη συνεργασία και δικτύωση με κοινωνικές υπηρεσίες, δημόσιες και μη κυβερνητικές, σε επίπεδο εθνικό, διακρατικό, ευρωπαϊκό και διεθνές
- τη δημιουργία υπηρεσιών άμεσης παρέμβασης- βοήθειας σε νέους που μειονεκτούν κοινωνικά και άλλες ευπαθείς κοινωνικά ομάδες, με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και τη διευκόλυνση της κοινωνικής ένταξης» (ιστοσελίδα ΜΚΟ 2018: Η διαδρομή μας).

Επίσης, συμμετέχει σε μία πληθώρα δικτύων και πρωτοβουλιών από φορείς τόσο στην χώρα μας όσο και στο εξωτερικό, έχοντας στόχο την καλύτερη συνεργασία, την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών και την προώθηση κοινών δράσεων και στόχων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Δομή Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης

#### 8.1 Τμήματα και δομή της ΜΚΟ

Όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα της, η οργανωτική δομή της «είναι επίπεδη και ευέλικτη, δηλαδή δεν θεσπίζει πολλά επίπεδα διοίκησης και έτσι επιτρέπει:

- Την εύκολη προσαρμογή στις απαιτήσεις των στελεχών στις δραστηριότητες που προκύπτουν από το εκάστοτε πρόγραμμα δράσης που διαχειρίζεται/ υλοποιεί
- Τη συνεχή άμεση επικοινωνία μεταξύ των στελεχών,
- Τη συνεχή ροή των αναγκαίων πληροφοριών,
- Τη συνεχή εποπτεία των δραστηριοτήτων» (ιστοσελίδα ΜΚΟ 2018: Οργανωτική δομή).

Η έρευνα στη δομή και την λειτουργία της ΜΚΟ αφορά για το τμήμα της στη Θεσσαλονίκη, το οποίο, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω οργανόγραμμα, είναι υπεύθυνο για την Οργάνωση και υποστήριξη προγραμμάτων στην Βόρεια και Κεντρική Ελλάδα, αλλά και στην ανάπτυξη προγραμμάτων και δράσεων σε Βαλκανικές χώρες.

Όπως παρατηρούμε από το οργανόγραμμα, η κάθετη διαίρεση της εργασίας για τη λήψη αποφάσεων και προγραμματισμό δεν έχει πολλά επίπεδα και προκρίνεται η οριζόντια διαίρεση της εργασίας, ώστε να υλοποιείται αποτελεσματικά το συνολικό έργο και να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται από την ΜΚΟ (ebooks.edu χ/χ 3.2. Οργάνωση).





(Το παραπάνω οργανόγραμμα που παρουσιάζεται στην παρούσα εργασία αποτελεί μέρος του οργανογράμματος της ΜΚΟ, όπως παρουσιάζεται στην ιστοσελίδα της, και παρουσιάζει μόνο την διεύθυνση της Θεσσαλονίκης.)

Υπάρχει η αποφασιστική δύναμη του Διοικητικού Συμβουλίου για τις στρατηγικές αποφάσεις και για τη χάραξη πολιτικής. Στην πράξη εφαρμόζονται οριζόντιες εντολές και ελάχιστα είναι τα επίπεδα των κάθετων εντολών. Η διοικητική δομή της ΜΚΟ είναι στην ουσία σε επιμέρους δομές και προγράμματα. Το κάθε πρόγραμμα έχει τη δική του δομή και τις δικές του λειτουργίες. Αυτό

συμβαίνει λόγω της δομής και του μοντέλου διοίκησης που έχει θεσπίσει και εφαρμόζει το διοικητικό συμβούλιο για την λειτουργία της ΜΚΟ. Το προσωπικό που απασχολείται στην ΜΚΟ στο τμήμα της Βορείου Ελλάδας είναι περίπου 350 άτομα, οι εθελοντές είναι πάνω από 100 και οι φοιτητές που κάνουν την πρακτική τους άσκηση περίπου 25.

Κάθε πρόγραμμα, κάθε ομάδα σε έναν καταυλισμό, κάθε δομή της οργάνωσης έχει έναν συντονιστή ή αλλιώς team manager. Στην συντριπτική πλειοψηφία όλα αυτά εντάσσονται σε κάποιο πρόγραμμα που τα διοικεί ο project manager. Τα ζητήματα του Ανθρώπινου Δυναμικού διαχειρίζονται, κυρίως, από τους τοπικούς συντονιστές και είναι αυτοί υπεύθυνοι να αναλάβουν την επίλυσή τους. Υπάρχει η ελευθερία κινήσεων στους team managers να επιλύουν αυτοί τα προβλήματα των ομάδων τους, χωρίς να ξεφεύγει το πρόβλημα από την ομάδα τους και να επηρεάζει τον Οργανισμό. Μόνο σε ένα εκτενέστερο πολύ σοβαρό ζήτημα, το οποίο και δεν μπορεί να το διαχειριστεί ο τοπικός υπεύθυνος (team manager) τότε το ζήτημα προχωρά προς τον project manager.

## **8.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ΜΚΟ**

Επίσημο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην ΜΚΟ δεν υπήρχε και βρίσκονται σε διαδικασίες συγκρότησης του. Όλες οι διαδικασίες που επωμίζεται ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως προσλήψεις, ανταμοιβές εργαζομένων, άδειες και για όλα όσα είναι υπεύθυνο ένα τέτοιο τμήμα, φέρνονται εις πέρας από συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων μέσα στην ΜΚΟ. Η συγκρότηση του τμήματος είναι υποχρεωτική καθώς, όπως τονίζει η project manager, από τον Μάιο τίθεται σε ισχύ ένας καινούργιος ευρωπαϊκός νόμος, ο οποίος μιλάει για την προστασία των προσωπικών δεδομένων και αναγκάζει όλες τις επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό μεγαλύτερο των 250 ατόμων να έχουν ένα διακριτό τμήμα προστασίας του. Έτσι στην ΜΚΟ θα στελεχώσουν αυτό το τμήμα, δημιουργώντας ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που θα επωμιστεί την ευθύνη αυτή και θα έχει και άλλες αρμοδιότητες.

Παρότι δεν υπάρχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην ΜΚΟ υπάρχει μία οριζόντια ροή πληροφοριών μεταξύ των ανθρώπων που απασχολούνται στην οργάνωση. Το λογιστήριο είναι για παράδειγμα ένα διακριτό τμήμα, όπως και το τμήμα ανάπτυξης. Η συνεργασία των τμημάτων μεταξύ τους είναι εντατική, συνεχής επικοινωνία, άρτια και η ανταπόκριση είναι άμεση.

Για να γίνει κατανοητή η δομή και η πολύπλευρη λειτουργία μίας ΜΚΟ και το πως λειτουργούν τα τμήματα μεταξύ τους δίνεται αναλυτικά ένα παράδειγμα λειτουργίας της υπό εξέταση ΜΚΟ. Στη ΜΚΟ, όπως και σε άλλες αντίστοιχες ΜΚΟ, υπάρχουν τμήματα, ομπρέλες θα τα χαρακτηρίζαμε, ανάλογα με τον χρηματοδότη του κάθε προγράμματος αυτά τα τμήματα λειτουργούν και συνεργάζονται με τα υπόλοιπα τμήματα που λειτουργούν κάτω από αυτά. Η δομή ξεκινά από τον χρηματοδότη του προγράμματος. Παραδείγματος χάριν, τυπικά λειτουργεί ένα τμήμα προμηθειών για όλη την οργάνωση. Όμως, άλλες διαδικασίες προμηθειών ακολουθούνται όταν χρηματοδότης είναι η Ύπατη Αρμοστεία, άλλες διαδικασίες προμηθειών όταν είναι το Υπουργείο από το οποίο χρηματοδοτούνται οι ξενώνες της οργάνωσης. Τυπικά είναι ένα τμήμα, αλλά ο καθένας έχει την αυτονομία του και λειτουργεί για την κάλυψη των αναγκών του αναγκαστικά, διότι οι χρηματοδότες διαφέρουν. Βέβαια, όταν χρειάζεται, υπάρχει η κάλυψη των αναγκών. Υπάρχει μία αλληλοτροφοδότηση όλων των τμημάτων ώστε να υπάρχει ισορροπία εντός των δομών της οργάνωσης.

Τα τμήματα εισακούγονται στην διοίκηση του οργανισμού και επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης για θέματα που αφορά τον τομέα τους.

### **8.3 Μοντέλο Διοίκησης των Τμημάτων και Λήψη Αποφάσεων**

Οι κώδικες συμπεριφοράς, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, διέπουν όλα τα μέλη του Οργανισμού. Η διοίκηση έχει υποδείξει ένα μοντέλο διοίκησης των τμημάτων για τους project managers, τους συντονιστές και τις υπόλοιπες βαθμίδες. Η οργάνωση ελέγχει τη συμμετοχικότητα τους, τον τρόπο διοίκησης όσο γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια. Αυτό γιατί υπάρχουν και πεδία τα οποία δεν μπορεί να ελέγξει κανένας, την αυταρχικότητα ή την δημοκρατικότητα για παράδειγμα ενός ατόμου, πεδία που στηρίζονται στην ανθρώπινη φύση και κάνουν το κάθε άτομο να ξεχωρίζει ως οντότητα. Παρόλα αυτά υπάρχει μία κοινή αντίληψη που συμβαδίζει με την κουλτούρα του οργανισμού για το πως θα διοικηθούν οι υφιστάμενοι σε κάθε βαθμίδα.

Για τη λήψη αποφάσεων υπάρχουν πεδία που δίνεται απόλυτη ελευθερία στους team managers και εισακούγεται η εισήγησή τους από τους project managers σε θέματα που αφορά τα projects, την λειτουργία και τις διαδικασίες κτλ.. Κάθε τμήμα σε ένα project παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες και δίνει τις εισηγήσεις στον εκάστοτε project manager, ο οποίος θα αναλάβει την

τελική απόφαση. Η μέθοδος της λήψης αποφάσεων είναι συλλογική. Όλα τα τμήματα κάθε project εκφέρουν τις εισηγήσεις τους για τον τομέα ευθύνης τους, αλλά και ιδέες για την εύρυθμη λειτουργία του project και λαμβάνονται υπόψιν από τον project manager που έχει αναλάβει το έργο.

Οι εργαζόμενοι έχουν μερίδιο σε θέματα που αφορά το πόστο ή το τμήμα τους στη λήψη αποφάσεων, έχουν έμμεση συμμετοχή, καθώς εκφράζουν την άποψη τους επί του θέματος στο team manager, αυτός στον project manager και ούτω καθεξής. Η εισήγηση κάθε τμήματος για ένα ζήτημα έχει διαφορετική βαρύτητα. Αυτή οφείλεται στην αρμοδιότητα του τμήματος και την εξειδίκευσή του επί του ζητήματος, αλλά ρόλο διαδραματίζει και ο ανθρώπινος παράγοντας μέσω της παλαιότητας του τμήματος που έχει να κάνει με την λειτουργία του. Διαφορετική δυναμική θα έχει η γνώμη ενός νεοσύστατου τμήματος στο Διοικητικό Συμβούλιο και ενός παλιού τμήματος που λειτουργεί χρόνια στην ΜΚΟ και έχει αφουγκραστεί πλήρως την κουλτούρα της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

# Αποδοτικότητα και Πολιτικές Εργασιακής Ικανοποίησης

### 9.1 Τεχνικές Ικανοποίησης Εργαζομένων

#### *1) Μισθοδοσία και Κριτήριο Απολαβών*

Η μισθοδοσία όπως και άλλες διαδικασίες του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού, πέραν των προσλήψεων, διασπώνται στα προγράμματα που (τρέχουν)-βρίσκονται σε εφαρμογή από την ΜΚΟ. Για παράδειγμα η μισθοδοσία του προσωπικού εξαρτάται από τα προγράμματα που εφαρμόζονται. Δηλαδή ο υπεύθυνος του προγράμματος (project manager) είναι αυτός που θα ελέγξει, θα κρίνει και θα αξιολογήσει για τις μισθολογικές δαπάνες και θα εισηγηθεί για τυχόν αυξήσεις, μπόνους κτλ..

Η μισθοί εξαρτώνται από τα προγράμματα που εφαρμόζονται και τρέχουν από την οργάνωση. Κάθε πρόγραμμα έχει διαφορετικό προϋπολογισμό, διαφορετικές υποχρεώσεις και ανάγκες σε υλικούς και ανθρώπινους πόρους. Άμα για παράδειγμα υπάρχει μία μεγάλη μισθολογική διαφορά εντός της ΜΚΟ λόγω των διαφορετικών προγραμμάτων, θα το δει το λογιστήριο και θα το θέσει στο διοικητικό συμβούλιο, για να υπάρχει μία όσο το δυνατόν μισθολογική αρμονία και ισορροπία ώστε η ΜΚΟ να λειτουργεί ως ένας ενιαίος οργανισμός και όχι σαν παράρτημα προγραμμάτων. Η ΜΚΟ δίνει μισθούς υψηλότερους από τον βασικό μισθό για ανειδίκευτους εργάτες και από τον μέσο όρο σε άλλες πιο εξειδικευμένες θέσεις σε σύγκριση με το σύνολο των επιχειρήσεων. Τώρα όσον αφορά την σύγκρισή της με άλλες αντίστοιχες ΜΚΟ, προσφέρει υψηλούς μισθούς, αλλά δεν μπορεί να ανταγωνιστεί μεγάλες διεθνείς ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας και δίνουν υψηλούς μισθούς ανάλογους με αυτούς των δυτικών ευρωπαϊκών κρατών.

Υφίσταται πολιτική απολαβών από την διοίκηση της οργάνωσης. Η ΜΚΟ έχει μία μισθολογική κλίμακα όπου οι εργαζόμενοι της ανάλογα με την θέση τους, τις γνώσεις και την προϋπηρεσία τους κτλ. πληρώνονται. Στην πολιτική αμοιβών που εφαρμόζει, υπάρχει για παράδειγμα ο πρώτος μισθός κοινωνικού επιστήμονα που αναγράφεται το ποσό απολαβής, για νομικό, για αποθηκάριο και ούτω καθεξής. Αξίζει να τονισθεί ότι οι πρώτοι μισθοί που δίνονται είναι αρκετά ανώτεροι από τον βασικό μισθό. Έπειτα υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που τροποποιούν αυτόν τον αρχικό μισθό, το τελικό ποσό του εργαζομένου. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι μία πολύ καλή προϋπηρεσία του προσληφθέντα που θα ωθήσει τον μισθό προς τα πάνω.

Ένας άλλος παράγοντας για παράδειγμα είναι η εργατικότητα. Η θέληση για εργασία και προσφορά ενός υπαλλήλου δεν μένει απαρατήρητη από τους ανωτέρους του. Έπειτα, όπως σε όλες τις θέσεις εργασίας ρόλο διαδραματίζει και η παλαιότητα του εργαζόμενου. Άλλο ποσό θα λάβει ένας εργαζόμενος που είναι λίγους μήνες στην ΜΚΟ και άλλο ποσό ένας που βρίσκεται και προσφέρει τις υπηρεσίες του για 5 έτη. Η παλαιότητα λαμβάνεται ως εμπειρία, ως προϋπηρεσία, ως εξειδίκευση εντός του οργανισμού, όπως παρατηρούμε. Ως γνώση επί ενός επιστημονικού τομέα, για παράδειγμα ενός κοινωνιολόγου, λαμβάνεται η προϋπηρεσία που έχει το άτομο αυτό και η εξειδίκευση που έχει αποκτήσει από την εργασία του και όχι τόσο τα πτυχία ή τα μεταπτυχιακά που διαθέτει.

Όπως σε κάθε επιχείρηση έτσι και σε μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση η μισθολογική ικανοποίηση είναι ο πρώτος παράγοντας. Το κομμάτι της επιβράβευσης γίνεται μέσω του μισθού, των μόνους κτλ.. Τα μόνους λόγω του ότι οι οικονομικοί πόροι της ΜΚΟ εξαρτώνται από τα προγράμματα, δίνονται όχι τόσο εύκολα λόγω των περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων της.

## *2) Άλλοι Παράγοντες*

Ένας άλλος παράγοντας είναι το κομμάτι της εξέλιξης και της ανόδου σε πόστα και θέσεις και της εξειδίκευσης που προσφέρεται. Το κίνητρο δηλαδή της προσωπικής ανέλιξης του εργαζόμενου. Το κομμάτι της ανέλιξης είναι ένα από τα βασικά εργαλεία παρακίνησης και ικανοποίησης του προσωπικού. Ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι θα αποκτήσει εξειδίκευση σε πόστα και ότι μπορεί να εξελιχθεί μέσα στην οργάνωση. Υπάρχει συνδυασμός οικονομικής επιβράβευσης, ειδίκευσης και ανέλιξης εντός της.

Μία άλλη τεχνική που προσφέρεται αφορά την εποπτεία. Το προσωπικό που δραστηριοποιείται στην πρώτη γραμμή, στο πεδίο, του παρέχεται μηνιαίες εποπτείες από εξωτερικό ψυχολόγο πληρωμένες από την οργάνωση.

Ακόμη μία βασική τεχνική η οποία διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην καθημερινή εργασία των μελών είναι αυτή του δεσίματος της ομάδας. Να λειτουργεί δηλαδή η ομάδα ως ένα ομοιόμορφο σύνολο, που θα γνωρίζει ο καθένας τον ρόλο του και θα μπορεί να εκφέρει ελεύθερα την άποψή του για θέματα που αφορούν την ομάδα του. Να θεωρεί το κάθε άτομο ότι είναι μέλος της ομάδας. Αυτό επιτυγχάνεται με διάφορες τεχνικές όπως με παιχνίδια, με βιωματικές ασκήσεις, με μεθοδολογία της οργάνωσης για να ταιριάζει στην κουλτούρα της. Με βιωματικές και με μη προτυποποιημένες ασκήσεις, ώστε να νιώσει η ομάδα μία μονάδα. Επίσης, με χρήση του Compass, του Εγχειριδίου για την εκπαίδευση στα ανθρώπινα δικαιώματα για νέους/-ες (Brander, Keen & Lemineur επιμ. 2007). Το δέσιμο της ομάδας είναι ένας συνδυασμός μεθοδολογίας και κουλτούρας των εργαζομένων της ΜΚΟ. Για παράδειγμα στο πλαίσιο της εργασίας της μία κοινωνική λειτουργός δέχτηκε επίθεση από έναν ωφελούμενο. Πριν η υπεύθυνη της κινήσει τη διαδικασία για επιρόσθετη εποπτεία και ψυχολογική υποστήριξη, η ομάδα της την είχε αγκαλιάσει και την στήριξε με καθημερινές επισκέψεις και βοήθεια στο σπίτι της.

## **9.2 Αποδοτικότητα στην ΜΚΟ**

Ο πιο σημαντικός πόρος σε μία ΜΚΟ είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Μια ΜΚΟ, σύμφωνα με τα στελέχη της, δεν μπορεί να λειτουργεί με όρους αποδοτικότητας. Υπάρχουν πολλές τακτικές κινητοποιήσής του. Δεν μπορεί όμως να μετρηθεί η παραγωγικότητα με όρους μίας επιχείρησης, διότι θα έχει αποτέλεσμα την μείωση της ποιότητάς των υπηρεσιών που προσφέρει. Όπως τονίζει η project manager, θα μπορούσε να μετρηθεί η παραγωγικότητα και να είναι «ορθοί-εντάξει» με τους όρους της αγοράς, αλλά θα είχε αποτέλεσμα την μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει. Ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι εργαζόμενοι, ακολουθώντας τις διαδικασίες που απαιτούν την μεγιστοποίηση της προσφερόμενης υπηρεσίας σε αντιπαράβολή με το κόστος και τον χρόνο. Ο εργαζόμενος στην ΜΚΟ θα προσφέρει τα μέγιστα, στο χρόνο εργασίας του, για να βοηθήσει, ώστε να έρχεται εις πέρας η καθημερινή αποστολή της ΜΚΟ. Αυτό στηρίζεται στην κουλτούρα της ΜΚΟ.

Η κουλτούρα είναι μία θεωρητική έννοια που περιλαμβάνει όλους τους γραπτούς και άγραφους «κανόνες» συμπεριφοράς, δράσης, ενεργειών εντός ενός οργανισμού, το πνεύμα του, με όρο πολιτικό θα λέγαμε η ιδεολογική ταυτότητά του. Παράδειγμα που αποτυπώνει την κουλτούρα που διέπει την ΜΚΟ είναι το εξής: η ομάδα που δρα στους δρόμους για την υποστήριξη παιδιών, σηκώθηκε στη 1:00 τη νύχτα, ύστερα από κάλεσμα συνεργάτη τους, παρότι ήταν εκτός ωραρίου, για να βοηθήσει ένα παιδί το οποίο ήταν θύμα έμφυλης βίας. Επιβεβαιώνοντας έτσι ότι οι εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη ΜΚΟ έχουν μέσα τους έντονη την αίσθηση της προσφοράς, που δεν μπορεί να μετρηθεί με όρους αγοράς για την αποδοτικότητά τους.

### **9.3 Εργαζόμενοι και Προβλήματα**

Οι εργαζόμενοι μπορούν να μιλήσουν στον άμεσο προϊστάμενό τους, που είναι ο τοπικός συντονιστής, άμα πιστεύουν ότι το ζήτημα τους δεν έχει λυθεί ή το πρόβλημα τους αφορά τον προϊστάμενο τους, μπορούν να μιλήσουν στον αμέσως ανώτερο που είναι ο project manager και άμα νιώθουν πως δεν έχει ακόμα λυθεί μπορούν να απευθυνθούν στον διευθύνοντα σύμβουλο του διοικητικού συμβουλίου ή σε μία νομικό που έχει οριστεί για σοβαρά (νομικά) ζητήματα.

### **9.4 Μέτρα Ασφάλειας στη ΜΚΟ**

Είναι ένα πολύπλευρο και πολύπλοκο θέμα η προστασία των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι που εργάζονται σε έναν καταυλισμό πηγαίνουν με όχημα της οργάνωσης με επαγγελματία οδηγό. Παρακολουθείται για παράδειγμα το security working group της Ύπατης Αρμοστείας. Παρόλα αυτά η ΜΚΟ είναι από αυτές που επιλέγουν να βρίσκονται μέσα στο πεδίο. Για παράδειγμα όταν γίνει μία εξέγερση μέσα στον καταυλισμό το προσωπικό θα μείνει. Και αυτό δεν είναι εντολή εκ των άνωθεν, αλλά επιλογή του προσωπικού, παρότι έχουν εντολές να φεύγουν όταν ξεσπά μία ένταση. Αυτό συμβαίνει λόγω των σχέσεων που έχουν αναπτύξει με τους ανθρώπους εκεί και νιώθουν ότι δεν θα τους πειράξουν. Αυτό το κενό ασφαλείας δεν μπορεί να καλυφθεί από την ΜΚΟ, διότι αποτελεί απόφαση των εργαζομένων της να δράσουν.

Ζητήματα ασφαλείας όσον αφορά τους χώρους εξυπηρέτησης υπάρχουν. Αυτό συμβαίνει λόγω του μεγάλου όγκου ανθρώπων που εξυπηρετείται και ότι δεν μπορεί να υπολογισθεί ο ανθρώπινος



παράγοντας. Κάποιοι άλλοι φορείς και οργανισμοί χρησιμοποιούν γκισέ για ασφάλεια των εργαζομένων, γυάλινες πόρτες κ.α. αυτό δεν συμβαδίζει με την φιλοσοφία της ΜΚΟ (ανοιχτές πόρτες) και δεν προκρίνεται, οπότε εδώ προκύπτει ένα μικρό κενό ασφαλείας.

Όσον αφορά τις κτιριακές εγκαταστάσεις, όλοι οι χώροι στα γραφεία και στις δομές ελέγχονται τακτικά από τεχνικούς ασφαλείας. Ενώ όλοι οι εργαζόμενοι εξετάζονται από γιατρό ασφαλείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### Χρήση Νέων Τεχνολογιών

#### 10.1 MME, Social Media και Προβολή Εικόνας

Η ΜΚΟ δεν χρηματοδοτεί την εικόνας της στα social media, καθώς δεν υπάρχει διαθέσιμος προϋπολογισμός για χρηματοδότηση της προβολής της και χρησιμοποιεί εναλλακτικές μεθόδους. Χρησιμοποιούν για την προβολή της τον ιστότοπό της και τις σελίδες και λογαριασμούς της στο Facebook, το LinkedIn, το Instagram, το Twitter και το Google Plus. Η χρήση παραδοσιακών μεθόδων προβολής όπως η εφημερίδα και το ραδιόφωνο γίνεται μέσω συνεντεύξεων και πάντα δωρεάν.

Η χρήση των social media για την προβολή της εικόνας του οργανισμού είναι απαραίτητη για την ανάδειξη του κοινωνικού έργου της. Τα social media χρησιμοποιούνται από την ΜΚΟ για την προβολή αναγκών σε υλικά αγαθά, από ανάγκες για ρουχισμό μέχρι και είδη τροφίμων και μέσα από αυτά καλεί τον κόσμο για στήριξη της. Στηρίζεται, δηλαδή, στην αλληλεγγύη των ανθρώπων. Επίσης, μέσα από αυτά ευχαριστεί τον κόσμο για τις δωρεές του και προβάλλει τις ενέργειές του. Αυτό συμβαίνει συστηματικά. Ο τρόπος για την ευαισθητοποίηση και ενημέρωση του κόσμου για ανάγκες, για δράσεις, για ανακοινώσεις κτλ. γίνεται μέσα από διαδικτυακά και ηλεκτρονικά μέσα, όπως επίσης και έντυπα μέσα, σε όλο τον τύπο. Η ΜΚΟ χρησιμοποιεί πέραν από τα social media, την ιστοσελίδα της και συνεργαζόμενα ραδιόφωνα και εφημερίδες.

Η χρήση των social media προσφέρει ταχύτητα για την γρήγορη προβολή της ανάγκης, αμεσότητα με τον κόσμο, αφού απευθύνεται μέσω του διαδικτύου απευθείας σε αυτόν. Ενώ λόγω του ίντερνετ η είδηση διαδίδεται πολύ γρηγορότερα τόσο εντός διαδικτύου, όσο και εκτός μέσω της ανάγνωσής της από ένα πρόσωπο και της μεταφοράς της από στόμα σε στόμα. Τα νέα μέσα ενημέρωσης δεν επηρέασαν την δομή και τον τρόπο λειτουργία της ΜΚΟ, αλλά βοηθούν στην μεγέθυνση του

οργανισμού καθώς βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης. Συντέλεσαν στην επιτάχυνση κάποιων λειτουργιών και έχουν γίνει πιο αποτελεσματικές λόγω της ταχύτητας και της φύσης των μέσων.

Το τμήμα δεν απαρτίζεται από όσα στελέχη χρειάζεται και οι εργαζόμενοι του έχουν υψηλό φόρτο εργασίας. Έχουν αναλάβει όλη τη δουλειά της επικοινωνίας. Σύνταξη κειμένων, επικοινωνία των μηνυμάτων της οργάνωσης, τις ανάγκες, τις αγγελίες, τις συζητήσεις και τις επικοινωνίες για τις εκδηλώσεις.

Το τμήμα επικοινωνίας είναι που κάνει την κοινοποίηση και την δημοσίευση των προκηρύξεων των θέσεων εργασίας που βρίσκονται στον ιστότοπο της οργάνωσης, στην ιστοσελίδα της στο Facebook, και στα υπόλοιπα social media που δραστηριοποιείται η οργάνωση. Προτιμάται πέραν του ιστότοπου κυρίως το Facebook, επίσης, το LinkedIn, το Instagram και το Google Plus. Η μόνη φορά που χρησιμοποιήθηκαν τα παραδοσιακά μέσα ανεύρεσης εργασίας ήταν στα κοινωφελή προγράμματα, όπου ήταν κοινωνικά τα κριτήρια για να προσληφθεί κάποιος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

# Πρόσληψη και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

### 11.1 Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού

Υπάρχουν συγκεκριμένοι άνθρωποι που θα κάνουν τις συνεντεύξεις για λογιστές, για οικονομικούς επιστήμονες, για κοινωνικούς επιστήμονες. Είναι οι ίδιοι άνθρωποι που αποφασίζουν ανάλογα με την θέση που υπάρχει ανάγκη κάλυψής της. Συγκροτείται μία τριμελής επιτροπή ανάλογα τη θέση και το επιστημονικό πεδίο.

### 11.2 Πηγες Υποψηφίων

Η ΜΚΟ χρησιμοποιεί το διαδίκτυο ως την κύρια πηγή εύρεσης εργασίας. Λειτουργεί με τα πρότυπα ενός σύγχρονου οργανισμού που εκμεταλλεύεται όλα τα οφέλη που προσφέρει η τεχνολογία. Με την κοινοποίηση της κενής θέσης εργασίας στην ιστοσελίδα της και τα social media, όπου διατηρεί λογαριασμούς, ενημερώνει αμέσως τον κόσμο για τις ανάγκη της σε ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, έχει ταυτόχρονα πρόσβαση σε μία μεγάλη δεξαμενή υποψηφίων, που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να ενημερώνονται για το έργο της οργάνωσης.

Η κύρια πηγή για ανεύρεση προσωπικού είναι το διαδίκτυο, αλλά δεν είναι η μόνη. Μία άλλη πηγή κάλυψης των αναγκών της σε ανθρώπινο δυναμικό είναι από το τμήμα των εθελοντών. Η ΜΚΟ έχει μία μεγάλη δεξαμενή εν δυνάμει υποψηφίων για την κάλυψη ορισμένων θέσεων εργασίας. Πολλοί από τους εθελοντές της όταν προέκυψε μία κενή θέση και είχαν ανάγκη εργασίας, έκαναν τα χαρτιά τους όπως και άλλοι υποψήφιοι και επιλέχθηκαν. Το πλεονέκτημα που είχαν έναντι των υπόλοιπων υποψηφίων είναι ότι η ΜΚΟ γνωρίζει πραγματικά ένα μέρος των

δυνατοτήτων και των ικανοτήτων τους και ως εθελοντές, η κουλτούρα τους συμβαδίζει με αυτήν της ΜΚΟ που είναι ένα κριτήριο κλειδί για την επιλογή κάποιου. Ο εθελοντής γνωρίζει ένα κομμάτι του τρόπου λειτουργίας της ΜΚΟ μέσω της εθελοντικής του εργασίας και θέλει να προσφέρει. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της βαρύτητας ως σώμα που έχουν οι εθελοντές και της αξιοποίησής τους είναι ότι το 30% των ερωτηθέντων για την έρευνα ήταν εθελοντές της. Ενώ, η μία η συνεντευξιαζόμενη δήλωσε ότι ήταν εθελόντρια και την κάλεσε η ίδια η ΜΚΟ να περάσει από συνέντευξη αν ενδιαφέρεται για την προτεινόμενη θέση εργασίας. Ενώ, η τρίτη πηγή για ανεύρεση υποψηφίων είναι οι ίδιοι εργαζόμενοι της ΜΚΟ που προτείνουν σε τρίτους

Όσον αφορά την πηγή εύρεσης εργασίας από μέρους του υποψηφίου, υπάρχει η ερώτηση από πλευράς ΜΚΟ για το αν κάποιος συνάδελφος του υπέδειξε να υποβάλει αίτηση για την προσφερόμενη θέση εργασίας ή την υπέβαλε μόνος του, έχοντας ενημερωθεί από το ίντερνετ. Στην ουσία για να δουν από την απάντηση του την πηγή της πληροφόρησης. Δεν υπάρχει και δεν κρατάει μία βάση δεδομένων η ΜΚΟ για το που βρίσκει και καλύπτει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, και για το αν υπάρχει διαφορά στην ποιότητα και στην ποσότητα των ανθρώπων με τα απαραίτητα προσόντα, καθώς δεν χρησιμοποιεί τα παραδοσιακά μέσα ανεύρεσης εργασίας αλλά μόνο τα νέα μέσα, δηλαδή το διαδίκτυο.

Τέλος, η ΜΚΟ διατηρεί αρχείο των απορριφθέντων υποψηφίων με τα καλά βιογραφικά για μελλοντική χρήση και πρόταση εργασίας όταν προκύψει κενή θέση. Το αρχείο αυτό υπάρχει και διατηρείται στην γραμματεία της οργάνωσης και γίνεται αρκετά συχνά η χρήση του. Έτσι βρήκε εργασία στην ΜΚΟ η συντονίστρια, όπως μας ενημέρωσε και η ίδια, ενός από τα προγράμματα που τρέχει η οργάνωση.

### **11.3 Στελέχωση και Πρόσληψη Προσωπικού**

Υπάρχει η διαδικασία προγραμματισμού και πρόσληψης για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Στην ιστοσελίδα της ΜΚΟ μέσα από τις προκηρύξεις υπάρχει η ανάλυση θέσης εργασίας. Αναφέρονται τα απαραίτητα προσόντα, τα επιθυμητά προσόντα, ο τόπος εργασίας, η χρονική διάρκεια εργασίας- διάρκεια σύμβασης (χρόνος εργασίας). Αυτά είναι τροποποιημένα για κάθε θέση και προσαρμόζονται πάνω στις συγκεκριμένες ανάγκες του προγράμματος. Ο

προγραμματισμός γίνεται στο πλαίσιο ενός νέου προγράμματος ή αποχώρησης ενός εργαζομένου από ήδη υπάρχον πρόγραμμα που τρέχει από την ΜΚΟ.

Στις διαδικασίες πρόσληψης υπάρχει πάντα η δυνατότητα λανθασμένης επιλογής. Και όλοι οι παράγοντες να έχουν ληφθεί υπόψιν για την μείωση του κινδύνου πάντα υπάρχει ο κίνδυνος να γίνει μία λάθος επιλογή. Τα κόστη μίας λάθους επιλογής δεν μετρούνται από την ΜΚΟ και δεν λαμβάνονται υπόψιν. Η διαδικασία επιλογής δεν θεωρούν ότι έχει κάποιο κόστος, όπως και η εκπαίδευση που γίνεται εσωτερικά.

Για να μειωθεί ο κίνδυνος επειδή κάποιες θέσεις είναι κομβικές και η ορθή λειτουργία τους είναι απαραίτητη για τον οργανισμό, η ΜΚΟ χρησιμοποιεί μεθόδους δοκιμαστικής περιόδου. Χρησιμοποιούν την διαδικασία του ενός μήνα ως δοκιμαστική περίοδο και έπειτα κάνουν μεγαλύτερη σύμβαση. Δεν απολύεται κάποιος άνθρωπος, οπότε δεν υπάρχει το κόστος απόλυσης, απλά δεν θα ανανεωθεί η σύμβασή του άμα κριθεί ότι δεν μπορεί να προσφέρει. Του δίνεται, δηλαδή, η δυνατότητα να ολοκληρωθεί η σύμβασή του για να μπορέσει να δείξει τις δεξιότητές του. Η αξιολόγηση του γίνεται στο τέλος της χρονικής διάρκειάς της σύμβασης, διότι ένας εργαζόμενος είναι φυσιολογικό να αρχίζει να λειτουργεί και να εργάζεται καλύτερα και να είναι πιο αποδοτικός όσο περνάει ο καιρός. Παράδειγμα δεν θα διακοπεί ποτέ η σύμβαση ενός μήνα ενός εργαζομένου την δέκατη μέρα. Θα τον αφήσουν να ολοκληρώσει και να αντιστρέψει το κλίμα, άμα στην αρχή δεν έχει παρουσιάσει καλό εργασιακό πρόσωπο. Για να υπάρξει απόλυση θα πρέπει ο εργαζόμενος να έχει παραβεί τις καταστατικές αρχές της ΜΚΟ.

Πολλές φορές μέσα από την προκήρυξη και την ανάλυση θέσης ο υποψήφιος προσδοκά πράγματα τα οποία τελικά δεν υπάρχουν στην προσφερόμενη θέση. Συνήθως αυτό που προσδοκά είναι κίνητρα, παροχές και εργασιακές συνθήκες όπως τις φαντάζεται και όχι όπως είναι στην πραγματικότητα και αναλύονται από τη θέση εργασίας. Για να μειωθεί ο κίνδυνος αυτός μίας λανθασμένης επιλογής προσωπικού, η πρόσληψη δηλαδή ενός ατόμου που προσδοκά πράγματα που φαντάζεται από τα γκρίζα ίσως σημεία που υπάρχουν σε μια προκήρυξη για θέση εργασίας, και θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης του από την απογοήτευση του, η ΜΚΟ αναλύει ξεκάθαρα την περιγραφή της θέσης. Για αυτό εφαρμόζεται η ρεαλιστική περιγραφή της θέσης. Βασικότατο και σημαντικό ρόλο για την αποφυγή διαδραματίζει η διαδικασία της συνέντευξης.

## 11.4 Διαδικασία Πρόσληψης

Η διαδικασία της πρόσληψης ακολουθείται από τα εξής στάδια:

Στον ιστότοπο της ΜΚΟ και στις ιστοσελίδες της στα social media αναρτάται η προκήρυξη για τη θέση εργασίας, όπου υπάρχει πλήρης και ξεκάθαρη περιγραφή της προσφερόμενης θέσης, των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, του τόπου εργασίας, των απαραίτητων και επιθυμητών προσόντων κτλ..

.Θα γίνει μία προ συνέντευξη όπου θα αξιολογηθούν οι υποψήφιοι και θα προκριθούν οι κατάλληλοι. Συνήθως δεν προκρίνονται αυτοί που δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα. Γίνεται δηλαδή, ένας πρώτος έλεγχος των βιογραφικών και των ίδιων των υποψηφίων. Στην διαδικασία αυτή της προ συνέντευξης, άμα ο υποψήφιος περάσει στην επόμενη φάση, περιλαμβάνεται η πλήρης περιγραφή της θέσης εργασίας, λύνοντας και τυχόν απορίες που μπορεί να έχουν προκύψει στον υποψήφιο από την ανάγνωση της προκήρυξης.

Έπειτα το επόμενο στάδιο είναι αυτό της βασικής συνέντευξης. Εδώ συστήνεται η **τριμελής επιτροπή** (όπως έχει αναφερθεί) και μαζί με τον αρμόδιο συντονιστή, ο οποίος θα προβεί σε μία ακόμη πλήρη ανάλυση της θέσης εργασίας, ώστε να μην υπάρχουν απορίες από την πλευρά του υποψηφίου, αλλά και το πιο σημαντικό να γίνει σαφές το τι ζητά η ΜΚΟ από τον υποψήφιο εργαζόμενο. Εδώ, οι υπεύθυνοι των τμημάτων (ή συντονιστές) είτε ανήκουν στην τριμελή επιτροπή είτε συμμετέχουν ως πρόσθετα μέλη και λαμβάνουν μέρος στην λήψη απόφασης για την πρόσληψη ενός νέου εργαζομένου.

Σε αυτό το στάδιο, της τελικής επιλογής, κριτήριο επιλογής διαδραματίζει η κουλτούρα του οργανισμού και του πόσο κοντά σε αυτήν είναι ο μελλοντικός εργαζόμενος. Μέσα από τη συνέντευξη η επιτροπή ελέγχει όχι μόνο τα απαραίτητα προσόντα που χρειάζεται να έχει ο υποψήφιος για την κάλυψη της θέσης, αλλά και πόσο ταιριάζει με την κουλτούρα που διέπει τον οργανισμό. Έχει υψηλή βαρύτητα ο υποψήφιος να έχει κουλτούρα που να ταιριάζει με την κουλτούρα της ΜΚΟ, ώστε να μπορέσει να εργαστεί και να εγκλιματιστεί στο περιβάλλον εργασίας του και να αποδώσει τα μέγιστα. Η διαδικασία της πρόσληψης είναι ίδια είτε πρόκειται για έναν συντονιστή είτε για έναν υπάλληλο πεδίου.

Έχει υπάρξει εξαιτίας έκτακτων καταστάσεων για στελέχωση προγραμμάτων, η ανάγκη κάλυψης θέσεων από ανθρώπους που δεν είχαν τα απαραίτητα προσόντα όπως αυτά ορίστηκαν από την ΜΚΟ. Αυτό συνέβη γιατί πίεζε ο χρόνος για στελέχωση του προγράμματος, ώστε να προσφέρει άμεσα η ΜΚΟ σε ανθρώπους που το είχαν ανάγκη (παράδειγμα η δράση της στην Ιδωμένη). Έπρεπε άμεσα να στελεχωθεί και να σταλθεί αποστολή, οπότε δεν υπήρχε το χρονικό περιθώριο που χρειάζεται για την ορθή ολοκλήρωση της διαδικασίας πρόσληψης. Για να διευκρινιστεί τι εννοούμε με τον όρο απαραίτητα προσόντα, για παράδειγμα η ΜΚΟ ήθελε 3ετή εργασιακή εμπειρία και ο υποψήφιος είχε λίγων μηνών. Δεν εννοούμε κάποιον άσχετο με το αντικείμενο όπου προσλήφθηκε λόγω της ανάγκης για στελέχωση.

Μία κενή θέση εργασίας όταν προκύπτει μπορεί να καλυφθεί είτε από το υπάρχον προσωπικό της ΜΚΟ είτε εκτός, με την πρόσληψη νέου. Για σημαντικές θέσεις υπάρχει η προσπάθεια κάλυψης εσωτερικά ώστε να δίνεται η δυνατότητα εξέλιξης, παροχής κινήτρων και εξειδίκευσης εντός των υπάρχοντων εργαζομένων και να προκύπτει έτσι μία θέση χαμηλότερης βαθμίδας που η κάλυψη της θα είναι ευκολότερη. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θα δοθεί η θέση σε έναν επίδοξο υποψήφιο που έχει ένα πολύ καλό και δυνατό βιογραφικό. Απλά υπάρχει η θέληση για κάλυψη των σημαντικών θέσεων εντός του οργανισμού. Ρόλο σημαντικό σε αυτήν την επιλογή της ΜΚΟ διαδραματίζει η κουλτούρα του οργανισμού. Ο υπάρχον εργαζόμενος γνωρίζει τη φιλοσοφία της οργάνωσης, τον τρόπο λειτουργίας της, τις αποδεκτές συμπεριφορές, την διαδικασία λήψης αποφάσεων, όλες τις διαδικασίες που συντελούν στο χτίσιμο της κουλτούρας, ενώ θα λέγαμε ότι έχει συμβάλει και ο ίδιος με τον τρόπο του στη διατήρηση της κουλτούρας. Επίσης, αυτό έχει να κάνει και με το πρακτικό κομμάτι λειτουργίας της ΜΚΟ και των προγραμμάτων που έχει αναλάβει.

Είναι ευκολότερο για παράδειγμα όταν προκύψει κενό για την κάλυψη της θέσης του συντονιστή, αυτή να γίνει εκ των έσω από ένα στέλεχος της ομάδας που γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες, τις λειτουργίες και την (υπο)κουλτούρα που διέπει την ομάδα, παρά να ηγηθεί ένας άγνωστος την ομάδα. Επίσης, είναι πιο εύκολο να καλυφθεί η θέση που θα προκύψει από τον προβιβασμό του εργαζομένου. Πιο εύκολα βρίσκεται ένας κοινωνικός λειτουργός με τα απαραίτητα προσόντα, παρά ένας team manager.



## 11.5 Θέσεις Εργασίας

Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό όπως αναφέραμε εξαρτώνται από τα προγράμματα. Η ΜΚΟ δεν έχει πόστα μικράς διάρκειας, με την έννοια ότι παίρνουν έναν εργαζόμενο για λίγους μήνες. Από το προσφυγικό και έπειτα, η ΜΚΟ βρίσκεται σε διαδικασία μεγέθυνσης, καθώς έχει αναλάβει πολλά προγράμματα. Μέσω των προγραμμάτων προσέλαβε και προσωπικό. Κάποια από τα προγράμματα όταν τελειώνουν, γίνεται ανανέωση και οι εργαζόμενοι συνεχίζουν. Οι συμβάσεις εξαρτώνται πλήρως από τα προγράμματα που τρέχουν και την χρονική διάρκεια που ορίζουν οι χρηματοδότες της. Ως επί το πλείστον, γίνεται ανανέωση και τα προγράμματα συνεχίζουν να λειτουργούν, καθώς η ΜΚΟ προσφέρει τις υπηρεσίες της για την αντιμετώπιση πληθώρας σοβαρών και μακροχρόνιων θεμάτων, όπως είναι το προσφυγικό και οι μεταναστευτικές ροές, η κοινωνική ένταξη των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, όπως οι Ρομά, οι οικονομικά αδύναμοι συνάνθρωποί μας, οι πρώην χρήστες, οι άστεγοι κτλ..

Αμα κάποιο πρόγραμμα σταματήσει, ο εργαζόμενος, είτε μεταφέρεται σε άλλο πρόγραμμα που υπάρχει κενή θέση, είτε σε ένα νέο πρόγραμμα που είναι να αναλάβει η οργάνωση, είτε αποκτά προτεραιότητα για να μπει σε θέση εργασίας μόλις ανοίξει νέα θέση.

Υπάρχουν κάποιοι άνθρωποι που πυρηνικά φέρουν την κουλτούρα της οργάνωσης και θα συνεχίσουν να εργάζονται με κάποιο τρόπο. Τώρα άμα για παράδειγμα ένα μεγάλο πρόγραμμα λήξει και δεν ανανεωθεί τότε θα υπάρχει δυσκολία απορρόφησης, άμα σε αυτό το πρόγραμμα απασχολείται μεγάλος αριθμός ανθρώπων. Τότε θα υπάρξει αναγκαστικά μία διαδικασία αξιολόγησης για την απορρόφηση των ανθρώπων αυτών σε νέα προγράμματα από τον τοπικό συντονιστή.

Όλες οι συμβάσεις στην ΜΚΟ είναι ορισμένου χρόνου λόγω της δομής και του τρόπου λειτουργίας της αφού εξαρτάται από προγράμματα. Αυτές οι συμβάσεις συναντώνται στην πλειοψηφία των ΜΚΟ. Οι συμβάσεις αυτές είναι πλήρους και μερικής απασχόλησης ανάλογα με τις ανάγκες των προγραμμάτων και των ανθρώπων που θέλουν να απασχολούνται με συμβάσεις μερικής απασχόλησης για προσωπικούς τους λόγους. Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης εργάζονται συνεχόμενο 4ωρο και όχι διακεκομμένο, ώστε να μην επηρεάζεται η προσωπική τους ζωή και να ταλαιπωρούνται στους δρόμους για να φτάσουν στον χώρο εργασίας τους.

## 11.6 Αποχωρήσεις από Θέσεις Εργασίας

Σε κάθε οργανισμό συναντώνται κάποιες θέσεις εργασίας που εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά αποχωρήσεων από τις υπόλοιπες που υπάρχουν εντός του οργανισμού. Μία ΜΚΟ δεν θα μπορούσε, ως επιχείρηση-οργανισμός να μην διαθέτει και αυτή στο εσωτερικό της κάποιες θέσεις που παρουσιάζουν υψηλό αριθμό αποχωρήσεων. Αυτές οι θέσεις είναι πολύ ψυχοφθόρες και οφείλονται στην καθημερινή επαφή των εργαζομένων με ανθρώπους που είναι ωφελούμενοι από τα προγράμματα της ΜΚΟ. Οι ωφελούμενοι είναι πρόσφυγες, Ρομά, άστεγοι, άνθρωποι που ζουν σε άθλιες συνθήκες και έχουν βιώσει έντονα τον πόνο. Οι εργαζόμενοι αυτοί ακούν τις ιστορίες και τον πόνο που βιώνουν αυτοί οι άνθρωποι. Για παράδειγμα ένας ξενώνας είναι πολύ έντονα ψυχοφθόρος από όσο μπορεί κάποιος να φανταστεί. Ο ξενώνας στον οποίο φιλοξενούνται τα ασυνόδευτα ανήλικα είναι ένα τέτοιο μέρος, αφού οι εργαζόμενοι ακούν τις ιστορίες των μικρών παιδιών και τις κακουχίες που έχουν τραβήξει για να φτάσουν στην χώρα μας. Επίσης, ένα πόστο που έχει πρόωρες αποχωρήσεις είναι αυτό των διερμηνέων, καθώς βρίσκουν πολύ εύκολα δουλειά με καλύτερες απολαβές ή με μεγαλύτερη χρονική διάρκεια συμβάσεων από αυτές που μπορούν να δοθούν από τα προγράμματα που εκτελεί η ΜΚΟ.

## 11.7 Φύλο και ΜΚΟ

Ένας οργανισμός μπορεί να ασχολείται με τα ανθρώπινα δικαιώματα και την κοινωνική προσφορά και στο εσωτερικό του να μην υπάρχουν τόσο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας και να επικρατούν προκαταλήψεις που στηρίζονται στην εθνοτική καταγωγή ή το φύλο του εργαζομένου. Έχουμε συναντήσει στην ιστορία των επιχειρήσεων πολλούς και ικανούς εργαζομένους να μένουν στάσιμοι και να μην εξελίσσονται και να παίρνουν τις προαγωγές που τους αξίζουν λόγω της εθνοτικής καταγωγής ή του φύλου. Στην υπό εξέταση ΜΚΟ δεν υπάρχουν γυάλινοι τοίχοι όπου ο εργαζόμενος κρίνεται με βάση το φύλο ή την καταγωγή του. Απόδειξη ότι σχεδόν το 80% που εργάζονται και προσφέρουν είναι γυναίκες σε θέσεις κλειδιά της οργάνωσης. Επίσης απασχολούνται και άνθρωποι διαφορετικής εθνοτικής καταγωγής, όπως είναι ο ένας από τους συνεντευξιαζόμενους μας. Χαριτολογώντας μία συνεντευξιαζόμενη σχολίασε, μετά από ερώτηση άμα χρησιμοποιείται πολιτική ποσόστωσης φύλου στη ΜΚΟ, ποσόστωση είναι να βάλουμε έναν άνδρα, διότι λόγω των ειδικοτήτων εργάζονται γυναίκες. Αυτό οφείλεται και στον τομέα λόγω

των ειδικοτήτων για την στελέχωση της ΜΚΟ. Σε συντριπτικό ποσοστό οι ανώτατες θέσεις κατέχονται από γυναίκες. Για παράδειγμα οι project managers και οι περισσότεροι τοπικοί συντονιστές είναι γυναίκες.

## **11.8 Εθελοντές**

Ξεχωριστό κομμάτι και μία σημαντική συνιστώσα στο να φέρει το έργο της εις πέρας μία ΜΚΟ είναι οι εθελοντές της. Είναι οι άγνωστοι πρωταγωνιστές που με την εθελοντική τους εργασία και την θέληση για αλληλεγγύη και προσφορά βοηθούν αφιλοκερδώς την οργάνωση. Υπάρχει διαδικασία επιλογής, ώστε να γίνει κάποιος εθελοντής. Ο εθελοντής περνάει από διαδικασία συνέντευξης, υπογράφει συμφωνητικά και δεσμεύεται προς την ΜΚΟ και είναι υποχρεωμένος να τηρεί τους κώδικες, που έχουμε ήδη αναφέρει. Οι εθελοντές είναι ενεργοί συμμετέτοχοι στο έργο της ΜΚΟ, εκπαιδεύονται, ενώ συμμετέχουν και σε διαδικασίες εκπαίδευσης για εξειδίκευση στον τομέα προσφοράς τους (μέσα από σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα ειδικά για εθελοντές κτλ.). Υπάρχει μία μορφή αξιολόγησης όπου ο εθελοντής θα κριθεί, με βάση το βιογραφικό του, τις πρώτες του εθελοντικές εργασίες σε ποια δομή της οργάνωσης θα μπορούσε να προσφέρει καλύτερα. Υπάρχουν όμως και κάποια όρια για τους εθελοντές που παίρνει η ΜΚΟ για να προστατέψει τόσο την ίδια, όσο και τους ωφελούμενους για τις υπηρεσίες της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, ποτέ ένας εθελοντής δεν θα μείνει μόνος σε έναν χώρο με ένα παιδί από τις δομές φιλοξενίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### Επιμορφώσεις Εργαζομένων

#### 12.1 Εκπαίδευση, Αξιολόγηση και Προγράμματα

Μία μορφή αξιολόγησης υφίσταται από τις ομάδες που λειτουργούν μέσα στην ΜΚΟ. Ανάλογα με την υποκοουλτούρα της ομάδας και το πως λειτουργεί μέσα στον οργανισμό και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ο project manager και ο team manager στην διοίκηση της ομάδας του αποφασίζεται μία άτυπη ή ανεπίσημη ή τυπική μορφή αξιολόγησης για να διορθωθούν τα κακώς κείμενα εντός της ομάδας. Αυτό εξαρτάται από την μέθοδο που επιλέγει ο project manager και στην τοπική ομάδα ο team manager. Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι: η αξιολόγηση, η αυτοαξιολόγηση, οι αξιολογητικές συζητήσεις, οι συζητήσεις επί προσωπικού του project ή team manager με τον καθένα εργαζόμενο ξεχωριστά (για να μην διαταραχθούν οι σχέσεις του με την υπόλοιπη ομάδα), οι ομαδικές συναντήσεις απολογισμού όλου του έργου από τον project manager με τους συντονιστές και με κάθε επιμέρους ομάδα που θα τους ζητηθούν οι απόψεις τους, οι προβληματισμοί τους κτλ. Η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα ανά κάποιους μήνες και εξαρτάται από αυτόν που την διενεργεί τι μορφή θα λάβει και τότε θα συμβεί. Από πλευράς ΜΚΟ υπάρχει μία βεντάλια κινήσεων και τακτικών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι managers της οργάνωσης.

Ένας παράγοντας που επιβάλλει, του τι αξιολόγηση θα χρησιμοποιηθεί σε μία ομάδα, είναι ο χρηματοδότης. Υπάρχουν χρηματοδότες που θα επιβάλλουν μία συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης για το πρόγραμμα που χρηματοδοτούν.

Η εκπαίδευση ενός νέου συναδέλφου γίνεται από τον συντονιστή ή άλλο μέλος της ομάδας που εισέρχεται και δεν θεωρείται από την οργάνωση ότι υπάρχει κάποιο κόστος. Δεν μετριέται το κόστος δηλαδή σε χρήμα, χρόνο και άλλους πόρους με όρους της αγοράς. Γίνεται με την

διαδικασία της προβολής, όπου ένας συνάδελφος δείχνει σε έναν νέο εργαζόμενο τα νέα του καθήκοντα και τον εκπαιδεύει.

Δεν υπάρχει η διαδικασία ελέγχου της αποδοτικότητας όπως έχει αναφερθεί. Η διοίκηση της ΜΚΟ προφανώς και έχει λάβει τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση των υπαλλήλων στην αποδοτικότητα, παρότι δεν μετριέται. Στο χώρο της ΜΚΟ αν κάποιος δεν εκπαιδευτεί δεν μπορεί να εργαστεί και να προσφέρει. Παράδειγμα, άμα ένας κοινωνικός λειτουργός δεν εκπαιδευτεί στους καταυλισμούς προσφύγων δεν μπορεί να προσφέρει, καθώς οι γενικές γνώσεις του, από τις σπουδές ή από εμπειρία σε μία απλή θέση στον τομέα του δεν επαρκούν.

Μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται από την οργάνωση είναι τα σεμινάρια, οι εκπαιδευτικές συναντήσεις, τα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε της ΜΚΟ είτε των άλλων φορέων όπως για παράδειγμα της Ύπατης Αρμοστείας ή άλλων οργάνωσεων για εξειδίκευση σε συγκεκριμένα πράγματα. Όπως και training on the job ως ακόμα μία μορφή εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση στοχεύει στο να μάθουν οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν είτε τα αρχικά στάδια της εργασίας τους ή συγκεκριμένες και ιδιαίτερες πτυχές αυτής της εργασίας. Όπως αναφέρει η project manager η εκπαίδευση δεν έχει να κάνει με την αύξηση των δεξιοτήτων γενικά και αόριστα, αλλά με το τι συμβαίνει στην πράξη. Γίνεται βιωματική εκπαίδευση, case studies, χρήση Compass. Η εκπαίδευση είναι μία συνεχής και διαρκής διαδικασία για τους εργαζομένους.

Συγκεκριμένοι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση και τα βήματα που ακολουθούνται εντός της οργάνωσης για ειδικές εκπαίδευσης. Για παράδειγμα οι εκπαιδευτές στηριζόμενοι στο Compass για την εκπαίδευση σε ανθρώπινα δικαιώματα, οι εκπαιδευτές κοινωνικών λειτουργών στους καταυλισμούς, οι εκπαιδευτές διερμηνέων γίνονται από συγκεκριμένα άτομα που έχουν την τεχνογνωσία.

Δεν υπάρχει πάντα αξιολόγηση της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται γιατί εξαρτάται από τη μορφή της εκπαίδευσης που λαμβάνει χώρα. Δεν είναι όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα δομημένα ώστε να υπάρχει πάντα αξιολόγησή τους.

Επίσης, υπάρχει και συμμετοχή των εθελοντών σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία γίνονται ξεχωριστά από τον υπεύθυνο των εθελοντών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

### Ποιοτική και Ποσοτική Ανάλυση

#### 13.1 Ανάλυση του Δείγματος από Κοινές Ερωτήσεις Συνεντευξιαζόμενων

Το παρόν κεφάλαιο στοχεύει να αναλύσει τα συμπεράσματα και τις πληροφορίες που αντλήσαμε από την κατηγορία κοινές ερωτήσεις των συνεντευξιαζόμενων που υπάρχει στο ερωτηματολόγιο για να αναλύσουμε την ικανοποίηση τους από το εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, σκοπός των ερωτήσεων αυτών ήταν να έχουμε μία εικόνα των δημογραφικών στοιχείων και να αντλήσουμε και άλλες χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

##### 1) Φύλο και Λοιπές Πληροφορίες

Ένα στοιχείο που προκύπτει από τις συνεντεύξεις είναι ότι και οι 7 συνεντευξιαζόμενες είναι κάτω των 40 ετών, ενώ οι 3 από αυτές κάτω των 30 ετών. Όλες έχουν πανεπιστημιακές σπουδές ενώ οι 6 από τις 7 έχουν στην κατοχή τους μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών. Το δείγμα για την εικόνα των ΜΚΟ μέσω των συνεντεύξεων μπορεί να φαίνεται μικρό, αλλά είναι πλήρως αντιπροσωπευτικό με τα δεδομένα και τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις για το φύλο και την ηλικία. Επίσης, σε επίπεδο πανεπιστημιακών γνώσεων οι δεξιότητες του δείγματος είναι υψηλότερες από τον μέσο όρο της ΜΚΟ όσον αφορά το θέμα της κατοχής μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, αλλά η πανεπιστημιακή μόρφωση και το υψηλό επίπεδο γνώσεων υπάρχει εντός του οργανισμού. Επίσης, ένα άλλο στοιχείο που προκύπτει από τις γυναίκες του δείγματος είναι ότι χρονική διάρκεια εργασίας τους στην ΜΚΟ είναι από λίγους μήνες έως 5 χρόνια. Επιβεβαιώνοντας πλήρως την πορεία ανάπτυξης και μεγέθυνσης του οργανισμού από την προσφυγική κρίση και έπειτα, με την πλειοψηφία του δείγματος να κυμαίνεται στα 3 χρόνια. Και το τελευταίο στοιχείο που έχει ως συνιστώσα το γυναικείο φύλο και

που επιβεβαιώνεται στην έρευνα μας μέσα από τις πληροφορίες των συνεντεύξεων είναι ότι όλοι οι project managers είναι γυναίκες, όπως και σχεδόν όλοι οι team managers και ακόμα οι θέσεις πεδίου που είναι εξειδικευμένες όπως η data administrator της Ύπατης Αρμοστείας κατέχονται από γυναίκες.

Το δείγμα των ανδρών είναι αντιπροσωπευτικό ως προς το ποσοστό τους εντός του οργανισμού καθώς το 30% περίπου είναι άνδρες. Έχει μία μορφή αντιπροσώπευσης για το τι θέσεις έχουν οι άνδρες και τι πόστα καταλαμβάνουν, από διερμηνείς μέχρι υπεύθυνους τμημάτων και φροντιστές διαμερισμάτων. Δεν είναι όμως αντιπροσωπευτικό όσον αφορά τις πανεπιστημιακές γνώσεις και τις δεξιότητες τους, αλλά και τον μέσο όρο ηλικίας καθώς οι συνεντευξιαζόμενοι ήταν 21, 57, και 52 χρονών.

Τέλος ένα κοινό στοιχείο με αυτό των γυναικών είναι ότι και οι άνδρες απασχολούνται στην ΜΚΟ τα τελευταία χρόνια.

## *2)Κουλτούρα Οργανισμού*

Η κουλτούρα του οργανισμού και η φυσιογνωμία του διαδραμάτισε ρόλο στην αρχική επιλογή των εργαζομένων για να επιλέξουν να στείλουν αίτηση εργασίας. Άλλωστε πολλοί από τους εργαζομένους ήταν παλαιότερα και εθελοντές στην ΜΚΟ. Ακόμη, μεγαλύτερο ρόλο όμως διαδραμάτισε στο να συνεχίσουν να εργάζονται στην ΜΚΟ, διότι αρκετοί από το παλιό προσωπικό που εργαζόταν για περισσότερο από 4 χρόνια στην οργάνωση, με την προσφυγική κρίση τους έγιναν πάρα πολλές καλές προτάσεις και η κουλτούρα του οργανισμού έπαιξε καταλυτικό ρόλο στο να επιλέξουν να συνεχίσουν να εργάζονται για την ΜΚΟ και να τις αρνηθούν.

## *3) Ικανοποίηση για Διαδικασία Πρόσληψης και Πηγή Αγγελίας*

Όλοι οι υποψήφιοι ήταν ικανοποιημένοι με την διαδικασία πρόσληψης τους. Το 30% των ερωτηθέντων του δείγματός μας βρήκε την θέση εργασίας από άτομα που απασχολούνταν στην οργάνωση και τους πρότειναν να κάνουν αίτηση. Το 20% έμαθε για την θέση εργασίας λόγω του ότι ήταν ήδη εθελοντές στην ΜΚΟ. Αξιοσημείωτο είναι, και επιβεβαιώνει την πρωτογενή μας

έρευνα, ότι το 10% του δείγματος δεν έστειλε χαρτιά, αλλά ως εθελόντρια την κάλεσε η ΜΚΟ που είχε το βιογραφικό της και γνώριζε τις γνώσεις και της πρότεινε να εργαστεί για τον οργανισμό.

Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι βρήκαν τις θέσεις τους από την αγγελία που αναρτήθηκε στο διαδίκτυο. Από το 40% του δείγματος, το 20% ανέφερε ότι ήταν πολύ προσβάσιμη η αγγελία και η διαδικασία υποβολής είχε μία συνέχεια και ήταν πολύ εύκολη. Ενώ ακόμη μία επιβεβαίωση στην πράξη είναι ότι η ΜΚΟ διατηρεί αρχείο των καλών βιογραφικών των απορριφθέντων υποψηφίων για θέση εργασίας, καθώς μία εργαζόμενη (10% του δείγματος) βρήκε εργασία έπειτα από κάλεσμα της ΜΚΟ για ένα άλλο πρόγραμμα, σε σχέση με αυτό που είχε αιτηθεί 2 χρόνια πριν και είχε βρει την αίτηση εργασίας από το διαδίκτυο. Μόνο το 10% του δείγματος δυσκολεύτηκε να βρει την θέση εργασίας του, γιατί όπως εξήγησε δεν είχε στραφεί σε αυτόν τον τομέα και ενημερώθηκε από άνθρωπό του που είδε την αγγελία στο διαδίκτυο.

Αρκετοί εργαζόμενοι της ΜΚΟ πρότειναν και συνεχίζουν να προτείνουν σε ανθρώπους με κοινές ιδεολογίες και κοινή κουλτούρα με αυτούς, να περάσουν από συνέντευξη για μία θέση εργασίας που προκύπτει στην ΜΚΟ και αφορά τον τομέα τους. Έτσι έμμεσα καταφέρνουν να προσεγγίσουν άτομα για την οργάνωση που ταιριάζουν με την κουλτούρα της, καθώς η κουλτούρα των εργαζομένων (που ταιριάζει με την κουλτούρα της ΜΚΟ) ταιριάζει με την κουλτούρα των ανθρώπων που προτείνουν για κοινωνικά θέματα. Ενώ, η ΜΚΟ απορροφά για εργασία άτομα που έχουν κοινή κουλτούρα και έχουν προσφέρει σε αυτήν από το πόστο του εθελοντή.

#### *4) Ικανοποίηση για την Εκπαίδευση*

20% των ερωτώμενων δήλωσαν ότι η εκπαίδευση τους έγινε στην ουσία από τους ίδιους και τον υπεύθυνο της ΜΚΟ στη Θεσσαλονίκη και με βοήθεια από συναδέλφους από άλλα τμήματα, καθώς τα τμήματα τους συστήθηκαν από τους ίδιους. Η εκπαίδευση τους ήταν οι ώρες συνεργασίας τους για το στήσιμο του τμήματος. Οι επόμενοι που τα στελέχωσαν εκπαιδεύτηκαν κανονικά. Το 20% δήλωσε ότι δεν χρειάστηκε εκπαίδευση λόγω της εργασιακής εμπειρίας επί του θέματος, αλλά μόνο μία ενημέρωση και υπόδειξη των καθηκόντων. Το 40% ήταν αρκετά ικανοποιημένο, και ένας παράγοντας είναι και η συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά σεμινάρια. Το 10% από την εκπαίδευση που έλαβε στην ΜΚΟ όχι, διότι έπρεπε ο προηγούμενος συνάδελφος



να της υποδείξει τα καθήκοντα της σε 3 μέρες, καθώς την αντικαθιστούσε. Ικανοποίηση είχε από την βοήθεια που έλαβε από τους συναδέλφους και από την εξωτερική εκπαίδευση από τον φορέα του οποίου πάνω το πρόγραμμα εργάζεται αρκετά.

### *5) Ευκαιρία Ανάπτυξης και Αξιοποίησης των Δεξιοτήτων*

Όλοι ανεξαρτήτως πόστου και θέσης στην ιεραρχική βαθμίδα δήλωσαν πολλή ικανοποίηση για ανάπτυξη και αξιοποίηση των δεξιοτήτων. Είτε εργάζονται σε θέσεις στο πεδίο είτε σε θέσεις συντονισμού ανάλογα με την προτίμηση και τα προσόντα του καθενός. Όσοι εργαζόμενοι έχουν δείξει ικανότητα και θέληση να δεσμευτούν με τον σκοπό της οργάνωσης, τους δίνεται η ευκαιρία να αναπτύσσονται και να βελτιώνονται μέσα από την εργασία και την εκπαίδευση που τους παρέχει η ΜΚΟ.

### *6) Νιώθετε Σταθερότητα και Ασφάλεια στον Χώρο Εργασίας Σας;*

Το 80% του δείγματος δήλωσε ότι νιώθει ή ότι γνωρίζει συναδέλφους του να τους κατέχει μία αίσθηση ανασφάλειας και μη σταθερότητας στον εργασιακό χώρο, λόγω των μορφών των συμβάσεων. Θεωρούν ότι οι εργασιακές συνθήκες σε μία ΜΚΟ είναι επισφαλής εργασία. Και αυτό οφείλεται στα προγράμματα που τρέχουν γιατί μερικά από αυτά είναι μερικών μηνών και νιώθουν το άγχος άμα ανανεωθούν ή όχι, γιατί πηγαίνουν από παράταση σε παράταση. Το 50% όμως των ανθρώπων που νιώθει ανασφάλεια με αυτές τις συνθήκες, δήλωσε ότι νιώθει ασφάλεια ότι όσο η οργάνωση έχει διαθέσιμες θέσεις και αναλαμβάνει προγράμματα, θα φροντίσει για την συνέχιση των ανθρώπων αυτών. Ενώ, ένα 20% του δείγματος αναφέρθηκε ότι μέτρα προστασίας προς τον εργαζόμενο για σωματική ασφάλεια δεν υπάρχουν. Το 10% δήλωσε ότι δεν ένιωσε κάποιο κίνδυνο.

### *7) Παράγοντας (πχ. Οικονομικός, Συνθήκες Εργασίας) που Οδηγεί στη Μείωση της Απόδοσης*

Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσε ως παράγοντες που οδηγούν στην μείωση της απόδοσής τους, την καθημερινή κόπωση λόγω του υψηλού φόρτου εργασίας που έχει αναλάβει η οργάνωση και

το ψυχολογικό φορτίο από αυτά που βλέπουν και βιώνουν μέσω των ανθρώπων που ωφελούν και τους επέρχεται κούραση με το φυσικό αντικείμενο, λόγω πολυκοσμίας.

Το 20% ανέφερε τον οικονομικό παράγοντα ως παράγοντα μείωση της εργασίας, επειδή όπως ανέφεραν τα προγράμματα είναι αρκετά ρευστά, μπορεί αύριο να μην ξέρεις άμα παραμείνεις ή όχι όταν κοντεύει να λήξει η σύμβαση. Αυτό είναι κάτι που μειώνει την απόδοση.

Το 10% πιστεύει ότι είναι η οργανωσιακή βάση, καθώς δεν είναι η αρτιότερη, και η αιτία είναι ότι η ΜΚΟ βρίσκεται σε συνεχή μεγέθυνση. Είναι πολύ υψηλή τιμή της ανάπτυξης της. Και αυτό συντελεί σε μία συνεχή διεύρυνση όλο και περισσότερων καθηκόντων. Το 10% ανέφερε η κούραση στο φυσιολογικό πλαίσιο, ενώ, τέλος, το 10% δεν μπορεί να σκεφτεί κάποιον παράγοντα.

#### *8) Αλλαγές στο Τμήμα σας Πιστεύοντας ότι έτσι θα Γίνει πιο Αποδοτικό*

Οι ερωτηθέντες μπορούσαν να αναφέρουν και να προτείνουν όσες αλλαγές πιστεύουν θα βοηθούσε το τμήμα τους και τα ποσοστά βγήκαν βάση του δείγματος και της σχέσης των προτάσεων με αυτό.

Το 40% του δείγματος καταρχάς, πρότεινε να στελεχωθεί με περισσότερα άτομα το τμήμα τους, και έπειτα με ειδικότητες που πιστεύουν ότι θα βοηθούσαν στην καλύτερη λειτουργία του. Γιατί με περισσότερο προσωπικό θα γινόταν καλύτερη εργασία και θα μειωθούν οι αρμοδιότητες και η ψυχική κούραση.

Το 10% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι λόγω της θέσης του όταν πιστεύει ότι πρέπει να γίνει κάποια αλλαγή προβαίνει σε πράξη της.

Το 20% ανέφερε ότι θα μπορούσε να υπάρξει μία σαφής οργάνωση και ότι πάντα υπάρχει πλαίσιο αλλαγής και βελτίωσης που έρχεται με το καιρό και συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα.

Το 10% τόνισε το πλαίσιο εργασίας, λόγω χώρου. Να είναι η ομάδα του προγράμματος σε ένα χώρο και όχι διάσπαρτη. Αυτό θα βοηθούσε στην αποδοτικότητα της. Ενώ ένα άλλο 10% θα πρότεινε να υπάρχει ένας ξεχωριστός χώρος για το τμήμα της

Ένα 10% ανέφερε πιο σταθερά προγράμματα σίγουρα, πιο πολλά μέτρα προστασίας για τους εργαζομένους σε ασφάλεια από εξωτερικούς και φυσικούς παράγοντες, 20% απάντησε ότι δεν ξέρει και ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

*9) Μπορείτε να Μιλήσετε στον Ανώτερο σας για τα Προβλήματα που Αντιμετωπίζετε στον Χώρο Εργασίας σας; Πως θα τον Αξιολογούσατε; Τον Θεωρείτε πχ. Ανοιχτό;*

Όλοι απάντησαν ότι ελεύθερα και συχνά πυκνά, στο πλαίσιο του δυνατού, μπορούν να απευθυνθούν στον ανώτερό τους και ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τον τρόπο που τους διαχειρίζεται. Ότι υπάρχει πλαίσιο ελευθερίας και διαλόγου και θα ήθελαν για πολύ καιρό να κρατήσει η συνεργασία αυτή.

*10) Είστε Ικανοποιημένοι από τον Τρόπο που σας Χειρίζεται ο Ανώτερό σας;*

Όλοι τους δήλωσαν πολύ καλή η ανταπόκριση και η κατανόηση που λαμβάνουν και είναι πολύ ικανοποιημένοι από τον τρόπο που τους χειρίζεται ο ανώτερός τους και ότι δεν έχουν παράπονο. Μόνο το 10% συμπλήρωσε την έκφραση, όχι πάντα

*11) Αναγνώριση του Έργου και Λήψης Ανατροφοδότησης*

Το 80% του δείγματος δήλωσε ότι του αναγνωρίζεται το έργο που προσφέρει στην οργάνωση, ενώ ένα 20% απάντησε όχι πάντα, αλλά ότι υπάρχει αναγνώριση. Στην ουσία το 100% του δείγματος αναγνωρίζει ότι υπάρχει αναγνώριση του έργου, ενώ το 20% θα ήθελε να γίνεται πιο συχνά.

Όμως άμα λαμβάνουν την ανατροφοδότηση που τους αξίζει, εδώ οι απαντήσεις και τα ποσοστά διαφέρουν και θα ήθελαν διαφορετική ανατροφοδότηση από αυτήν που λαμβάνουν.

Το 60% των ερωτηθέντων θεωρεί πως λαμβάνει την ανατροφοδότηση που του αξίζει. Το 30% όχι πάντα και στο βαθμό που θα ήθελαν. Το 10% θα ήθελε και μία ανατροφοδότηση να είναι και υλική, όπως άδειες για ξεκούραση, εποπτεία από ψυχολόγο, πέρα από τα μπράβο.

*12) τον Μισθό σας τον Θεωρείτε Ικανοποιητικό για το Έργο και την Προσπάθεια που Καταβάλετε;*

Μία από τις πιο δύσκολες ερωτήσεις για τους ερωτηθέντες, σύμφωνα με αυτούς, διότι η απάντηση τους εξαρτήθηκε από πολλούς παράγοντες. Στην ουσία έλαβαν από μόνοι τους υπόψιν οι ίδιοι, όπως ανέλυαν τη σκέψη τους, τους μισθούς των συναδέλφων τους, την χώρα μας και τον βασικό μισθό στην Ελλάδα και ορισμένοι από αυτούς, τους μισθούς που λαμβάνουν άλλοι συναδέλφοί τους σε μεγάλες διεθνείς ΜΚΟ και το έργο που προσφέρουν.

Το 80% των ερωτηθέντων λαμβάνοντας υπόψιν τους μισθούς στην Ελλάδα, απάντησε ότι ο μισθός τους είναι αρκετά ικανοποιητικός για τα δεδομένα της χώρας. Όμως αυτό το δείγμα των ανθρώπων, που πιστεύουν ότι λαμβάνουν έναν ικανοποιητικό μισθό, είναι ετερόκλητο. Και αυτό διότι το 50% αυτού του δείγματος είναι ικανοποιημένο έχοντας λάβει υπόψιν ως παράγοντα ικανοποίησης μόνο την εργασιακή κατάσταση στην Ελλάδα και τις συνθήκες στην ΜΚΟ. Όμως άτομα αυτού του δείγματος (συγκεκριμένα το 25%) που λαμβάνουν υπόψιν ως παράγοντα των μισθών των συναδέλφων τους σε άλλες μεγάλες διεθνείς ΜΚΟ απαντούν ότι θα μπορούσε να είναι και καλύτερος άμα γίνει σύγκριση με τους μισθούς αυτούς. Ενώ ένα 25% στηρίζει την ικανοποίηση του ότι ο μισθός τους είναι και πολύ κοντά με τους υπόλοιπους συναδέλφους άλλων τμημάτων, ότι υπάρχει μία ισορροπία εντός της οργάνωσης παρότι το 50% αυτού του 25% δήλωσε ότι άμα σκεφτείς όμως τις υπερωρίες, την πίεση και την κούραση θα απαντούσε όχι, ότι όλα είναι θέμα οπτικής.

Τέλος, το 20% των ερωτηθέντων απάντησε όχι. Δεν είναι ικανοποιημένο από το μισθό που λαμβάνει για την προσπάθεια και το έργο που καταβάλει.

*13) Νιώθετε Ικανοποίηση Λόγω της Δυνατότητας σας να Προσφέρετε σε Άλλους Συνάνθρωπους Μας που Έχουν την Ανάγκη και την Προσφορά σας στην Κοινωνία;*

Το 90% του δείγματος με τις απαντήσεις που έδωσε, δήλωσε ότι υπάρχει ικανοποίηση για την προσφορά και ότι είναι ένας από τους παράγοντες παραμονής στην θέση του. Μόνο μία

ερωτώμενη από τις 9 συμπλήρωσε ότι έχει και μία απογοήτευση γιατί όσο και να προσπαθούν δεν αλλάζει κάτι.

Ενώ το 10% του δείγματος ένιωσε μία αμηχανία από την ερώτηση και δήλωσε ότι δεν μπορεί να την απαντήσει.

#### *14)Είστε Ικανοποιημένοι από τις Συνθήκες Εργασίας σας; (Κτίρια, Καθαριότητα, Υγιεινή και Ασφάλεια)*

Η πλειοψηφία του δείγματος είναι ικανοποιημένη από τα κτίρια και τις συνθήκες υγιεινής και ότι γίνεται η καλύτερη δυνατή προσπάθεια και κατανοούν τα προβλήματα που προκύπτουν λόγω παλαιότητα τους, επειδή βρίσκονται στο κέντρο της πόλης και των περιορισμένων χώρων. Και τονίζουν ότι τηρούνται οι κανόνες ελέγχου, υπάρχει ασφάλεια και ότι καταβάλλεται η καλύτερη προσπάθεια δεδομένων των συνθηκών.

Όμως ένα σημαντικό ποσοστό δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένο αναφέροντας μία σειρά από παράγοντες, όπως για παράδειγμα τους χώρους της οργάνωσης ότι είναι μικροί, ότι δεν στεγάζονται σε ένα κτίριο κάποιες από τις υπηρεσίες που θα μπορούσαν να προσφέρουν καλύτερες συνθήκες εργασίας και ότι δεν παρέχουν την δυνατότητα σε ανθρώπους με αναπηρία να μπορούν να χρησιμοποιούν τις δομές της ΜΚΟ, λόγω της παλαιότητας των κτιρίων.

**Εδώ με δεδομένο τις απαντήσεις τους οι υποψήφιοι ερωτήθηκαν άμα πιστεύουν ότι θα ήταν πιο αποδοτικοί και οι συνθήκες τους καλύτερες, άμα οι κοινωνικές δομές της ΜΚΟ και οι ομάδες στις οποίες βρίσκονται είναι σε ένα κτίριο.**

Οι 7 ερωτώμενοι από τους 10 απάντησαν ναι, ενώ μόνο 2 εξέφρασαν αρνητική γνώμη και μία δεν πιστεύει ότι η αποδοτικότητα επηρεάζεται από την μετακίνησή τους από κτίριο σε κτίριο.

Όλοι σχεδόν πιστεύουν ότι όλες οι υπηρεσίες της οργάνωσης θα ήταν καλύτερα να είναι σε ένα κτίριο τόσο για λόγους οργάνωσης και αποδοτικότητας και καλύτερης επικοινωνίας των τμημάτων όσο και για καλύτερη εξυπηρέτηση των ωφελούμενων. Θα βοηθούσε στην αποδοτικότητα, γιατί το μοντέλο διοίκησης θα είναι πολύ πιο συγκεντρωμένο, πιο συναδελφικό, θα υπάρχει άμεση βοήθεια και καλύτερη επικοινωνία με την ομάδα. Θα βοηθούσε η συνεργασία

που βοηθά στην αποδοτικότητα και θα καλλιεργείται το αίσθημα ασφάλειας και του ανήκειν. Γιατί τώρα είναι εδώ η μια δομή, αλλού μια άλλη και είναι διασπαστικό.

Τα δύο άτομα που απάντησαν αρνητικά το ένα πιστεύει ότι θα βοηθούσε στην αποδοτικότητά τους να βρίσκονται οι κοινωνικές υπηρεσίες της ΜΚΟ σε ένα κτίριο, λόγω του ότι δεν χρειάζονται να αλλάζουν γραφεία, αλλά ίσως δημιουργούσε μία υπερφόρτωση λόγω των ανθρώπων που ωφελούνται από τις υπηρεσίες και θα δημιουργούσε και θέμα ασφάλειας. Ενώ παρόμοια άποψη με την πολυκοσμία έχει και ο άλλος ερωτώμενος λέγοντας ότι καλύτερα που είναι ξεχωριστά οι διοικητικές δομές. Θα γινόταν χαμός. Έτσι είναι καλύτερα για τους ανθρώπους που βοηθιούνται γιατί μαθαίνουν και την πόλη. Ενώ, ένα άτομο πιστεύει ότι η διασπορά και όλο αυτό το τμηματικό δεν επηρεάζει την απόδοση, και την λειτουργία.

Τέλος μας δόθηκε η πληροφορία ότι η ΜΚΟ είναι σε αναζήτηση κτιρίων, ότι ψάχνουν νέους χώρους. Για να ικανοποιηθούν τα προαναφερθέντα προβλήματα και επίσης να μπορούν άνθρωποι με αναπηρία να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της, γιατί δεν γίνονται λόγω των κτιρίων αλλαγές στους ήδη υπάρχοντες χώρους.

*15) Πιστεύετε ότι σας Παρέχετε η Δυνατότητα να Συμμετέχετε στη Λήψη Αποφάσεων του Τμήματος σας και να Παίρνετε Πρωτοβουλίες για την Καλύτερη Εκτέλεση της Εργασίας σας;*

Όλο το δείγμα παρότι έχει διαφορετικές θέσεις απάντησε άμεσα και καταφατικά και τόνισε ότι πάντα τους ζητείτε η γνώμη τους και συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων, είτε του πόστου στο οποίο βρίσκονται, είτε στη δομή ή την ομάδα που ανήκουν είτε στο πρόγραμμα το οποίο βρίσκονται. Όλοι ανέφεραν ότι οι ανώτεροί τους έχουν την διάθεση συζήτησης, ότι τους παρέχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν και να εκφράζουν την γνώμη τους και ότι υπάρχει η τάση να τους προτρέπουν να παίρνουν πρωτοβουλίες.

*16) Πως Θεωρείτε τη Συνεργασία σας με τους Άλλους Συνάδελφους και Προϊστάμενους σας;*

Όλοι τους δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι με την συνεργασία τους με τους υφισταμένους, τους ομότιμους και τους ανωτέρους τους και το διοικητικό συμβούλιο. Την χαρακτήρισαν πολύ καλή και παραγωγική. Ενώ πολλοί δήλωσαν και εξαιρετική.

Μόνο σε ιδιαίτερες περιπτώσεις δύο από τους ερωτηθέντες τόνισαν ότι λόγω της κούρασης καμία φορά η συμπεριφορά επηρεάζεται και υπάρχει ένταση όταν είναι πολλοί άνθρωποι, αλλά και τότε είναι αρκετά καλή η συνεργασία τους.

*17) Πέραν από το Τμήμα σας, Όταν Μπορείτε Βοηθάτε και όπου Αλλού σας Ζητηθεί ή Βλέπετε Εσείς ότι Υπάρχει Ανάγκη;*

Όπως ανέφεραν όλοι, δεν μπορεί να είσαι τόσα χρόνια σε έναν οργανισμό και να πεις ότι ασχολούμαι μόνο με αυτό το πρόγραμμα. Όλοι θα προσπαθήσουν να βοηθήσουν στα πλαίσια των δυνατοτήτων τους αρκεί να υπάρχει περιθώριο χρόνου. Υπάρχει το πνεύμα της συναδελφικότητας μεταξύ των τμημάτων και της βοήθειας. Απλά δεν γίνεται πάντα εύκολα λόγω περιορισμένου χρόνου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

### Συμπεράσματα-Προτάσεις

#### 14.1 Συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μία εκτενής ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την εργασία μας και αφορά τα πεδία τα οποία ερευνήσαμε, με την χρήση της ποιοτικής έρευνας και τις μεθόδους των συνεντεύξεων και της ανάλυσης λόγου. Τα συμπεράσματα χωρίζονται ανά πεδίο, ενώ στο τέλος του κεφαλαίου αποτυπώνονται προτάσεις που θα βοηθήσουν στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της ΜΚΟ.

##### *1) Στρατηγικός Σχεδιασμός*

Μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση μπορεί να λειτουργεί με επιτυχία και να αναπτύσσεται, αλλά όπως διαπιστώσαμε από την έρευνα, ένας τέτοιας μορφής οργανισμός που δραστηριοποιείται σε εθνικό επίπεδο και η βιωσιμότητα του εξαρτάται από τα προγράμματα τα οποία διαχειρίζεται, είναι δύσκολο να έχει μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΜΚΟ υπάρχει και στηρίζεται στις καταστατικές του αρχές και τις δράσεις που αναλαμβάνει, αλλά δεν μπορεί όπως μία εταιρία, να προβλέψει το περιβάλλον δράσης της πολύ μακροπρόθεσμα. Για να μπορέσει να έχει μακροπρόθεσμους στόχους η ΜΚΟ οφείλει και αυτό πράττει, να αποκτά όλες τις απαραίτητες πιστοποιήσεις και έγγραφα που θα την κάνουν ανταγωνιστική στο περιβάλλον της και θα της δίνουν την τεχνογνωσία να αναλαμβάνει έργα και αποστολές και να τα φέρνει εις πέρας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε ανθρώπινο δυναμικό σε μία ΜΚΟ είναι ένα πολύ ρευστό κομμάτι της λειτουργίας της, καθώς οι ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται από τα προγράμματα που αναλαμβάνει. Ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψιν σε αυτό είναι ότι τα



προγράμματα αυτά έχουν ένα συγκεκριμένο διαθέσιμο προϋπολογισμό και η ΜΚΟ οφείλει να το διαχειριστεί με φειδώ, ώστε να καταφέρει να ικανοποιήσει τους χρηματοδότες της, έχοντας αρκετές φορές λιγότερο προσωπικό από αυτό που χρειάζεται πραγματικά το έργο που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας. Αυτό οφείλεται στον περιορισμό των χρημάτων που διαθέτουν οι χρηματοδότες της οργάνωσης, σε συνδυασμό με τα υψηλά κριτήρια που θέτουν. Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός σε ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται αποκλειστικά από τα προγράμματα που αναλαμβάνει και από τα χρήματα που διαχειρίζεται η ΜΚΟ.

## *2) Οικονομική Κρίση και Κονδύλια*

Η οικονομική κρίση δεν επηρέασε άμεσα την λειτουργία της ΜΚΟ όσον αφορά την εύρυθμη λειτουργία της και δεν υπήρξαν μείωση μισθών και απολύσεις. Οι καθυστερήσεις στις πληρωμές σε ένα μέρος των εργαζομένων της οφείλεται στον παράγοντα ελληνικό δημόσιο, καθώς τα χρήματα φθάνουν μέσω των αρμόδιων υπουργείων σε αυτήν. Έμμεσα της δημιούργησε προβλήματα πληρωμών, κάτι που ήταν γνώριμο στο προσωπικό της και προ οικονομικής κρίσης, αφού οι κρατικοί μηχανισμοί υπολειτουργούν. Η οικονομική κρίση οδήγησε σε αύξηση του φόρτου εργασίας των εργαζομένων, καθώς αυξήθηκε ο πληθυσμός που έκανε χρήση των κοινωνικών υπηρεσιών και παροχών της. Ένας λόγος που η οικονομική κρίση δεν επηρέασε την λειτουργία της είναι ότι λίγο μετά από αυτήν ήρθε η προσφυγική κρίση. Η προσφυγική κρίση οδήγησε σε αύξηση των προγραμμάτων και των κονδυλίων για την αντιμετώπιση της. Τα κονδύλια για τους πρόσφυγες παρότι περιόρισαν άλλα κονδύλια για άλλες ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, είχαν ως αποτέλεσμα το ισοζύγιο ως προς τους πόρους της οργάνωσης να είναι θετικό και να την οδηγήσει σε αύξηση των θέσεων εργασίας της και σε ένα νέο σχεδιασμό στρατηγικής, όπου έγινε ο συγκερασμός παλιών και νέων υπηρεσιών για την ανακούφιση των ωφελούμενων από τα προγράμματα της.

## *3) Χρήση Διαδικτύου*

Σημαντική συνιστώσα, όταν γίνεται ορθή χρήση της, που παρέχει πολλαπλά οφέλη σε έναν οργανισμό στην εποχή μας είναι το διαδίκτυο. Η ΜΚΟ παρατηρούμε πως χρησιμοποιεί όλα τα

«νέα» μέσα ενημέρωσης, όπως πράττουν όλες οι σύγχρονες και προοδευτικές επιχειρήσεις κάθε χώρου. Η χρήση των social media, όπως παρατηρήσαμε της παρέχει ένα τεράστιο όπλο για την κάλυψη των αναγκών της σε υλικούς και ανθρώπινους πόρους.

Με την χρήση της τεχνολογίας και τη γρήγορη διάδοσή της η ΜΚΟ κοινοποιεί στην ιστοσελίδα της και στους λογαριασμούς της που διατηρεί στα social media τις ανάγκες για υλικά αγαθά. Έτσι, βασιζόμενη στην ταχύτητα της είδησης και της πληροφορίας κοινοποιεί άμεσα τις ανάγκες της στον κόσμο και στηρίζεται στην αλληλεγγύη τους για κάλυψη των αναγκών της. Επίσης, μέσα και από αυτά τους ευχαριστεί δημόσια για την προσφορά τους. Ακόμα η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την κοινοποίηση των εκδηλώσεων και των δράσεων της, ώστε να ενημερωθεί ο κόσμος που στηρίζει το έργο της. Από τα παλιά μέσα η ενημέρωση των δράσεων και εκδηλώσεων γίνεται με την μορφή των συνεντεύξεων σε συνεργαζόμενα ραδιόφωνα και εφημερίδες.

Για τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο για την στελέχωσή της, όσο και για έκτακτη βοήθεια χρησιμοποιεί μόνο τα social media. Λειτουργεί ως μία σύγχρονη ΜΚΟ, ίσως πιο μπροστά από την εποχή της, καθώς έχει αποβάλλει από τις μεθόδους της τα παραδοσιακά μέσα στελέχωσης ενός οργανισμού. Οι ανακοινώσεις και οι προκηρύξεις για θέσεις εργασίας γίνονται αποκλειστικά από το διαδίκτυο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να συγκεντρώνεται ένας μεγάλος όγκος βιογραφικών για εργασία, έχοντας πάντα τα θετικά και τα αρνητικά αυτής της περίπτωσης. Όμως, μέσω αυτής της χρήσης καταφέρνει εύκολα να διατηρεί ένα αρχείο καλών βιογραφικών, που πιστεύει ότι θα της είναι χρήσιμο στο μέλλον και το οποίο επιβεβαιώθηκε με την πρόσληψη μίας εκ των συνεντευξιζόμενων.

Με την χρήση του διαδικτύου η ΜΚΟ έχει καταφέρει το εξής: πέραν από το να εκμεταλλεύεται την ταχύτητα της είδησης και να γλιτώνει χρόνο για την κάλυψη των αναγκών της, όλη αυτή η χρήση της τεχνολογίας είναι χωρίς οικονομικό κόστος για την ίδια την οργάνωση. Όλες οι ενημερώσεις της είναι ανέξοδες και δεν χρειάζεται να διαθέσει κάποιον προϋπολογισμό. Το όποιο κόστος της θεωρείται ότι είναι οι μισθοί και οι ανάγκες του τμήματος της επικοινωνίας. Το όφελος είναι μεγάλο, καθώς δεν χρειάζεται να διαθέσει οικονομικούς πόρους για ενημερώσεις και διαφημίσεις, ώστε να καλύψει τις όποιες ανάγκες της σε υλικούς και ανθρώπινους πόρους. Η επιλογή από την άλλη της προβολής μέσω της μεθόδου αυτής ήταν ίσως και μονόδρομος για την ΜΚΟ, καθώς ο προϋπολογισμός από τα προγράμματα είναι περιορισμένος και δεν υπάρχει το απαραίτητο κεφάλαιο που χρειάζεται μία διαφορετικού τύπου χρήση διαφήμισης των υλικών και

ανθρώπινων αναγκών. Έτσι, άμα διέθετε από τους περιορισμένους πόρους κεφάλαιο για την προβολή της, θα έπρεπε να το κόψει από άλλες ανάγκες της. Το διαδίκτυο στην ουσία της έλυσε τα χέρια, καθώς της παρέχει τη δυνατότητα της ελεύθερης προβολής των αναγκών της.

#### *4)Μοντέλο Διοίκησης*

Το μοντέλο διοίκησης που έχει επιλέξει για την εύρυθμη λειτουργία της, είναι των οριζόντιων εντολών. Η ιεραρχία δεν έχει πολλές βαθμίδες εξουσίας και αυτό το μοντέλο προκρίθηκε ως πιο αποδοτικό για το έργο της και λόγω του ότι ταιριάζει στην κουλτούρα της και το συνεργατικό πνεύμα. Στην ουσία οι βαθμίδες είναι το διοικητικό συμβούλιο, ακολουθούν οι team managers, έπειτα οι συντονιστές των ομάδων που είναι υπεύθυνοι για τις επιμέρους δομές, των οποίων οι υπηρεσίες είναι ισότιμες στην ιεραρχία. Αυτό επιλέχθηκε λόγω του μεγάλου και ποικίλου όγκου πληροφοριών και του πολυδιάστατου έργου που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας ο οργανισμός.

#### *5)Πηγές Στελέχωσης ΜΚΟ*

Η ΜΚΟ για την στελέχωση της σε ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιεί ως πηγές άντλησής του το διαδίκτυο, όπου εκεί κοινοποιεί τις ανάγκες της σε αυτό και τις προκηρύξεις των θέσεων εργασίας της. Επιπλέον, ως εναλλακτικές πηγές χρησιμοποιεί την δεξαμενή των εθελοντών της, καθώς γνωρίζει τα προτερήματα και τα μειονεκτήματα του καθενός και τους ίδιους τους εργαζόμενούς της, που προτείνουν θέσεις εργασίας σε μελλοντικούς υποψηφίους. Οι εναλλακτικές πηγές προσφέρουν και ένα πλεονέκτημα στην ΜΚΟ. Ότι προτείνονται θέσεις σε άτομα που έχουν άμεση κοινή κουλτούρα με αυτήν του οργανισμού και είναι οι εθελοντές της, και έμμεση κοινή κουλτούρα από υποψηφίους που προτείνονται από το ήδη υπάρχον προσωπικό και που πιστεύουν ότι η κουλτούρα του οργανισμού συμβαδίζει με αυτήν του ατόμου που του προτείνουν την θέση.

#### *6)Διαδικασία Πρόσληψης*

Η ΜΚΟ, όπως είδαμε, χρησιμοποιεί μία απλή διαδικασία πρόσληψης για την στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Αναρτά στο διαδίκτυο την προσφερόμενη θέση εργασίας και

προτρέπει σε πλήρη περιγραφή και ανάλυση της θέσης εργασίας ώστε να γίνει πλήρως κατανοητή στο τι ζητά από τον υποψήφιο να έχει ως απαραίτητα προσόντα, τις εργασιακές συνθήκες και τον τόπο εργασίας που του προσφέρει, ώστε να μειώσει όσο τον δυνατόν τον κίνδυνο της λάθους επιλογής και της μεγαλύτερης προσδοκίας από μέρους του υποψηφίου για την προσφερόμενη θέση.

Η διαδικασία που ακολουθείται συνήθως είναι η αποστολή βιογραφικού, μία προ συνέντευξη με τον υποψήφιο όπου γίνεται μία πρώτη επαφή και ενημέρωση με τον υποψήφιο, έπειτα προκρίνονται οι καταλληλότεροι και συστήνεται τριμελής επιτροπή που απαρτίζεται από μέλος του διοικητικού συμβουλίου, συνήθως συμμετέχει ο διευθυντής της οργάνωσης, η project manager και ο/η team manager του προγράμματος που θα συμμετάσχει. Η τεχνική επιλογής προσωπικού είναι ίδια τόσο για θέσεις πεδίου, όσο και για συντονιστές. Στα κριτήρια επιλογής του υποψηφίου είναι η αναζήτηση της κουλτούρας του και κατά πόσον αυτή συμβαδίζει με του οργανισμού. Η τελική απόφαση της επιλογής ανήκει στην τριμελής επιτροπή.

### *7) Εκπαίδευση Προσωπικού, Αποδοτικότητα και Αξιολόγηση της Εργασίας*

Δεν χρησιμοποιείται κάποια ιδιαίτερη τεχνική ή μέθοδος για την εκμάθηση του νέου εργαζόμενου. Τα καθήκοντά που του υποδεικνύονται και η εκμάθησή του γίνεται από τον συντονιστή της ομάδας και τα μέλη της, ενώ σε περιπτώσεις λόγω των προγραμμάτων γίνεται και από εξωτερικούς φορείς. Βασικά από τους φορείς που χρηματοδοτούν την οργάνωση.

Η διοίκηση του οργανισμού δεν χρησιμοποιεί κάποια επίσημη μέθοδο ελέγχου της αποδοτικότητας και αξιολόγησης του προσωπικού της, για να εντοπίσει τα ενδεχομένως κακώς κείμενα στην εργασία του, όπως συμβαίνει σε επιχειρήσεις που σκοπό έχουν την μέγιστη δυνατή ποιοτική παραγωγή με το χαμηλό δυνατό κόστος, δηλαδή να ελέγχει την ποιότητα της εργασίας της.

Ένα είδος ποιοτικού ελέγχου και της προσφοράς ποιοτικών υπηρεσιών γίνεται, καθώς είναι πιστοποιημένη με τα απαραίτητα έγγραφα πιστοποίησης (ISO και ΕΛΟΤ) για να αναλάβει την διεκπεραίωση τέτοιων έργων. Έτσι έστω και έμμεσα υπάρχει ένας ποιοτικός έλεγχος της ποιότητας των υπηρεσιών και της εργασίας του προσωπικού. Οποιαδήποτε αξιολόγηση με την

χρήση επίσημης μορφής και εγγράφων γίνεται στα πλαίσια των προγραμμάτων και των απαιτήσεων των χρηματοδοτών.

Η ΜΚΟ έχει υιοθετήσει μία εναλλακτική μέθοδο αξιολόγησης και ελέγχου της αποδοτικότητας του προσωπικού της, προσαρμοσμένη στην κουλτούρα της και τα θέλω της από τους εργαζόμενούς της, μέσα από μηνιαίες συναντήσεις της ομάδας και τις συλλογικές συζητήσεις όπου το κάθε μέλος, ανεξαρτήτου θέσης εκφράζει την γνώμη του για τα προβλήματα της ομάδας, ενώ η ομάδα κάνει έναν απολογισμό για να ελέγξει σε πιο στάδιο βρίσκεται για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει και τον επαναπροσδιορισμό άμα κρίνουν ότι αποκλίνουν από την πορεία. Ο μεγάλος απολογισμός γίνεται στην ετήσια ανασκόπηση της ομάδας, όπου μέσα από συζητήσεις κάνουν απολογισμό της απόδοσης και του έργου της ομάδας.

### *8) Μέθοδοι Εκπαίδευσης*

Πέραν της εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων από το υπάρχον προσωπικό, η ΜΚΟ φροντίζει συνέχεια για την εξειδίκευση του προσωπικού της μέσα από σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα και εκδηλώσεις. Κάποια από αυτά τα διοργανώνει η ίδια, αλλά τα περισσότερα από αυτά είναι από εξωτερικούς συνεργάτες της και φορείς. Η ΜΚΟ μέσα από τις μεθόδους στοχεύει τόσο να εξελίξει τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητες τους προσωπικού της, όσο και να αναπτύξει νέες, που θα είναι χρήσιμες για την εργασία του και το παραγόμενο έργο. Έτσι αποκτά ένα όλο και πιο εξειδικευμένο προσωπικό στον τομέα των υπηρεσιών που προσφέρει μία ΜΚΟ.

### *9) Μέθοδοι Παρακίνησης Προσωπικού*

Για να κρατάει το προσωπικό της σε εγρήγορση και όσο το δυνατόν πιο παραγωγικό, η ΜΚΟ χρησιμοποιεί κάποιες συγκεκριμένους μεθόδους παρακίνησης. Η βασική μέθοδος παρακίνησης που είναι τα διάφορα οικονομικά μπόνους, λόγω των περιορισμένων πόρων δεν δίνονται εύκολα. Όμως μια μέθοδος που χρησιμοποιεί ευρέως και είναι πάγια τακτική της είναι αυτή της εξέλιξης του προσωπικού και της ανέλιξής του σε υψηλότερες θέσεις μέσα στην ΜΚΟ. Η ΜΚΟ όταν μένει κενή μία θέση, μεσαίας κλίμακας και άνω, προσπαθεί να την καλύψει από το υπάρχον προσωπικό,

ώστε να δώσει την ευκαιρία προαγωγής και να καλύψει μία θέση χαμηλότερης εργασιακής βαθμίδας.

Ακόμη χρησιμοποιεί μεθόδους παρακίνησης, που δεν στηρίζονται στα οικονομικά κριτήρια και βασίζονται στην ψυχολογική στήριξη των εργαζομένων. Η εργασία σε ΜΚΟ, ειδικά σε θέση πεδίου όπως παρουσιάσαμε, είναι πολύ ψυχοφθόρα, για αυτό η ΜΚΟ παρέχει την δυνατότητα εποπτείας στους εργαζόμενους της με εξωτερικό ψυχολόγο, ενώ χρησιμοποιεί και μία ποικιλία μεθόδων για το δέσιμο των ομάδων της και την εύρυθμη λειτουργία των τμημάτων της, μέσα από κοινές δράσεις και ψυχαγωγικές ασκήσεις. Τέλος, και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μία μέθοδος παρακίνησης, καθώς παρέχει την δυνατότητα στο προσωπικό να αναπτύξει υπάρχουσες και να αποκτήσει νέες δεξιότητες και να αποκτήσει εσωτερικά κίνητρα εξέλιξης.

### *10) Ικανοποίηση Προσωπικού*

Οι συνεντευξιαζόμενοι απαντώντας σε μία σειρά ερωτήσεων μας παρουσίασαν την ικανοποίησή τους, τις φοβίες τους και τα θετικά και τα αρνητικά από το περιβάλλον εργασίας τους. Όλοι τους είναι πολύ ικανοποιημένοι (σε διαφορετικό βαθμό) για την δυνατότητα που τους προσφέρει η ΜΚΟ να εξελιχθούν, να αναπτύξουν, να αξιοποιήσουν και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες μέσα από την εργασία τους και τις εκπαιδεύσεις που συμμετέχουν. Επίσης, είναι πολύ ικανοποιημένοι για το πως τους διαχειρίζεται ο ανώτερός τους και ότι λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων του τμήματός τους και εισακούγεται η άποψή τους. Μεγάλη ικανοποίηση δηλώνουν και με την συνεργασία τους είτε είναι με τους υφισταμένους τους, είτε με τους ισότιμους τους, είτε με τους ανωτέρους τους και χαίρονται για το πνεύμα συναδελφικότητας που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων της οργάνωσης. Τέλος, παρότι όλοι τους πιστεύουν ότι αναγνωρίζεται το έργο τους, δεν πιστεύουν οι περισσότεροι ότι λαμβάνουν την ανατροφοδότηση που τους αξίζει ή που θα ήθελαν, σύμφωνα με αυτά που νιώθουν πως προσφέρουν.

Τα προβλήματα και οι φόβοι που αντιμετωπίζουν έχουν να κάνουν με τον παράγοντα επισφαλούς εργασίας. Λόγω της φύσης της ΜΚΟ, οι συμβάσεις είναι περιορισμένου χρόνου και πάντα έστω και υποσυνείδητα υπάρχει το άγχος, όπως έχουν εκμυστηρευτεί, αν ανανεωθεί ή όχι η εργασία τους, άμα συνεχιστεί το πρόγραμμα όση εμπιστοσύνη και αν έχουν στην ΜΚΟ. Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την εργασία τους είναι η δομή της ΜΚΟ και ότι οι κοινωνικές

υπηρεσίες δεν είναι σε ένα κτίριο και αυτό επηρεάζει την εργασία τους, ενώ λόγω της προσφυγικής και οικονομικής κρίσης ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος και ψυχοφθόρος, καθώς έρχονται σε καθημερινή επαφή με ανθρώπους που έχουν σοβαρά προβλήματα και ανάγκη για βοήθεια και τους επηρεάζει. Ενώ, κάποιοι νιώθουν και προσωπική ανασφάλεια λόγω του μεγάλου αριθμού των ωφελούμενων που προσπαθεί να εξυπηρετηθεί και λόγω του όγκου του δημιουργούνται εντάσεις. Αυτοί οι παράγοντες όπως τόνισαν προκαλούν μείωση της αποδοτικότητας τους, με τα κριτήρια που τους θέσαμε στα ερωτήματα, παρότι πάντα δήλωσαν ότι βάζουν όλες τους τις δυνάμεις για να κάνουν το καλύτερο δυνατό. Αλλά δεν μπορούν να μείνουν πάντα ανεπηρέαστοι από αυτά τα γεγονότα.

Δεν είναι τυχαίο ότι σχεδόν όλοι συμφώνησαν στο ερώτημα του ερευνητή ότι άμα οι κοινωνικές δομές της ΜΚΟ ή οι ομάδες των προγραμμάτων που εργάζονται οι εργαζόμενοι ήταν σε ένα κτίριο και όχι σε διαφορετικά κτίρια, όπως συμβαίνει τώρα, θα ήταν αυτόματα πιο αποδοτικοί, γιατί κάποιες ανάγκες της εργασίας τους δεν θα απαιτούσαν την μεταφορά τους από το ένα κτίριο στο άλλο, και ο χαμένος αυτός χρόνος θα προσφερόταν για την κάλυψη μίας άλλης ανάγκης που προκύπτει από την εργασία τους. Τέλος, κάποιοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες υγιεινής στο χώρο εργασίας τους, λόγω και της παλαιότητας των κτιρίων, αλλά κατανοούν ότι γίνεται το καλύτερο δυνατό από τη διοίκησή τους.

Όσον αφορά το οικονομικό κομμάτι και τους μισθούς που λαμβάνουν, οι περισσότεροι πιστεύουν ότι θα μπορούσαν να λαμβάνουν μεγαλύτερο μισθό, αλλά τον θεωρούν ικανοποιητικό, λόγω των συνθηκών και των μισθών που επικρατούν στην Ελλάδα. Θέτουν δηλαδή ως πρωταρχικό κριτήριο τους μισθούς των άλλων εργαζομένων σε παρόμοιες θέσεις εργασίας σε ελληνικές επιχειρήσεις και νιώθουν μία ικανοποίηση για τον δικό τους, μόνο όταν σκέφτονται μία σύγκριση με μισθούς συναδέλφων τους σε μία μεγάλη διεθνή ΜΚΟ πιστεύουν ότι ένας καλύτερος μισθός θα ήταν πιο ικανοποιητικός για το έργο που προσφέρουν, αλλά όλοι τους βλέπουν το ποτήρι μισογεμάτο.

## 14.2 Προτάσεις

### *1)Κτιριακές Εγκαταστάσεις*

Ξεκινώντας αντίστροφα από τα συμπεράσματα, η μία πρόταση προς την ΜΚΟ για καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της αφορά την στέγαση των κοινωνικών υπηρεσιών της και των ομάδων που λειτουργούν μέσω των προγραμμάτων και τις χρησιμοποιούν σε ένα κτίριο. Ένα μεγάλο κτίριο στο κέντρο της Θεσσαλονίκης θα προσφέρει πολλαπλά οφέλη.

Α) Καταρχάς θα συμβάλει στην καλύτερη καθημερινή συνεργασία και επικοινωνία αυτών των δομών, καθώς μέλη που ανήκουν σε αυτές τις ομάδες καθημερινώς βρίσκονται στο δρόμο, με αποτέλεσμα την συνολική αύξηση της αποδοτικότητας των τμημάτων αυτών, μέσα από την εύρυθμη συνεργασία τους.

Β) Αξιοποίηση του χαμένου χρόνου σε εργασία. Αυτός ο χαμένος χρόνος μπορεί να συμβάλει δημιουργικά στην αποδοτικότητα του εργαζόμενου. Να του παρέχει την δυνατότητα να προβεί πιο άνετα σε μία εργασία, που πριν θα είχε λιγότερο χρόνο και θα αναγκαζόταν να την κάνει πιο γρήγορα, έχοντας πάντα υπόψιν και τον παράγοντα λάθους. Ενώ κομμάτι του καθημερινού χαμένου χρόνου λόγω της μετακίνησης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την ξεκούραση των εργαζομένων, διότι τα καθήκοντα και οι ευθύνες τους είναι μεγάλες.

Γ) Οι νέες εγκαταστάσεις θα προσφέρουν καλύτερες συνθήκες εργασίας και μπορούν να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις για την καλύτερη υγιεινή στο χώρο εργασίας των εργαζομένων, παρότι οι υπάρχουσες βρίσκονται σε καλό επίπεδο, αλλά λόγω παλαιότητας των κτιρίων και του όγκου των ωφελούμενων, κάποια μερίδα του προσωπικού δεν είναι ικανοποιημένη.

Δ) Το νέο κτίριο θα προσφέρει την δυνατότητα στην ΜΚΟ να αξιοποιήσει τις υπηρεσίες και να δώσει την ευκαιρία σε ανθρώπους με κινητικά προβλήματα που η εξυπηρέτησή τους είναι σχεδόν αδύνατη αυτή τη στιγμή, λόγω των υπάρχουσών κτιριακών εγκαταστάσεων, να ωφεληθούν από τις υπηρεσίες της.



Ε) Ο φόβος ασφάλειας του προσωπικού και των δομών λόγω της αύξησης του όγκου των ωφελούμενων και του κινδύνου υπεραριθμίας των χώρων, αποτρέπεται με έναν κατάλληλο σχεδιασμό και διαμόρφωση των υπηρεσιών της.

## *2) EU Aid Volunteers*

Η υπεύθυνη του τμήματος των εθελοντών δεν γνώριζε για το πρόγραμμα EU Aid Volunteers μετά από ερώτηση του ερευνητή για το αν συμμετέχει σε αυτό η ΜΚΟ και μετά από ενημέρωσή του ενδιαφέρθηκε να αναζητήσει τι χρειάζεται για να συμμετάσχει η ΜΚΟ. Το πρόγραμμα αυτό είναι μία πρωτοβουλία, η οποία απευθύνεται σε ανθρώπους που επιθυμούν να συμμετέχουν σε ανθρωπιστικές αποστολές και δεν έχουν εργασιακή εμπειρία σε πεδία που σχετίζονται με αυτόν τον τομέα. Για να συμμετάσχει κάποιος πρέπει να είναι από 18 και άνω, να είναι πολίτης ή να διαμένει για μεγάλο διάστημα σε χώρα της Ε.Ε.. Από τη μία απευθύνεται σε άτομα που δεν έχουν καμία επαγγελματική εμπειρία σε αυτόν τον τομέα και επιθυμούν να αποκτήσουν και από την άλλη σε άτομα με τουλάχιστον 5 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον τομέα των ανθρωπιστικών αποστολών. Το πρόγραμμα αυτό καλύπτει τη στέγαση, τα έξοδα αποστολής για την μεταφορά, ασφάλεια και ένα per diem (ημερήσια διατροφή) συν μία επιμόρφωση- ειδικότητα. Η επιμόρφωση είναι υποχρεωτική, 30 ώρες μαθημάτων online, για να αναπτύξει και να ενισχύσει τις θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις το άτομο και οι θεματικές αφορούν την υγεία, την ασφάλεια, τη διαχείριση του project κτλ.. Η διάρκεια του εθελοντισμού είναι από 1 έως 8 μήνες και εξαρτάται από το πρόγραμμα.

## *3) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*

Το ανθρώπινο δυναμικό της ΜΚΟ κατέχει υψηλό επίπεδο γνώσεων και εξειδίκευσης στους τομείς δράσης της οργάνωσης. Θα μπορούσαν να γίνουν ορισμένες πινελιές, που σύμφωνα με τον ερευνητή θα βελτίωναν την αποδοτικότητα του για να συνεχίζει να προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες.

Α) Ο τρόπος λήψης των αποφάσεων να παραμείνει όπως είναι, καθώς οι ερωτώμενοι έδειξαν πολύ ικανοποιημένοι που η γνώμη τους εισακούγεται από τους ανωτέρους τους.

Β) Να δοθούν περισσότερες πρωτοβουλίες και αρμοδιότητες από τους project managers στους υφισταμένους τους, δηλαδή τους συντονιστές, καθώς έτσι θα μειωθεί ο φόρτος εργασίας τους και θα γίνει ακόμη πιο συλλογική η λήψη αποφάσεων, ενώ οι τελευταίοι θα αποκτήσουν μία πιο σφαιρική εικόνα για τις απαιτήσεις των προγραμμάτων και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ανώτεροί τους. Με την σειρά τους και οι συντονιστές θα μπορούσαν να θέσουν στους υφισταμένους των τμημάτων που έχουν υπό την εποπτεία τους περισσότερες πρωτοβουλίες. Έτσι, θα μειωνόταν σταδιακά οι αρμοδιότητες των εργαζομένων με ανώτερες θέσεις, ενώ αυτοί που βρίσκονται σε πιο χαμηλές θέσεις θα αποκτούσαν περισσότερη εξειδίκευση και πιο εύκολη μελλοντική ανέλιξη. Επίσης, θα μείωνε και άλλο το αίσθημα ορισμένων εργαζομένων ότι δεν λαμβάνουν την ανατροφοδότηση που τους αξίζει.

Γ) Τα εκπαιδευτικά προγράμματα με τους συνεργαζόμενους φορείς να συνεχιστούν, ενώ θα ήταν καλό μία αναζήτηση νέων φορέων στο πλαίσιο του δυνατού για δωρεάν εκπαίδευση των εργαζομένων της.

Δ) Επιπλέον η ΜΚΟ πρέπει να συνεχίσει την ενδυνάμωση της κουλτούρας της τώρα που βρίσκεται σε στάδιο μεγέθυνσής της, γιατί είναι αυτή που κρατάει ικανοποιημένο το προσωπικό και ενωμένο στο να πετύχει το έργο του. Η κουλτούρα, μπορεί να είναι μία θεωρητική προσέγγιση και ένωση πρακτικών και ιδεολογικών μερών για τη λειτουργία ενός οργανισμού και την ιδιοσυγκρασία του, αλλά είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με την εργασία του προσωπικού. Το προσωπικό είναι πιο αποδοτικό όταν συμβαδίζει η δική του κουλτούρα με την κουλτούρα του οργανισμού και έτσι υποσυνείδητα καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια να προσφέρει πάντα το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Όταν η κουλτούρα του εργαζόμενου συμβαδίζει με την κουλτούρα της ΜΚΟ τότε τα καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας οδηγούνται σε σμίκρυνση μέσω της προσφοράς και του αισθήματος του ανήκειν και ότι αποτελεί γρανάτζι ενός μηχανισμού.

Τέλος, μία ουτοπική πρόταση που θα μπορούσε να γίνει, ώστε να μειωθεί η ανασφάλεια και ο φόβος των εργαζόμενων σε μία ΜΚΟ σχετικά με τις συμβάσεις εργασίας τους είναι: αν όλες οι ΜΚΟ καθίσουν στο ίδιο τραπέζι και μέσω κοινής τους θέσης πιέσουν τα κέντρα εξουσίας, δηλαδή τους χρηματοδότες τους. Δεν χρειάζεται σοβαρή πολιτική ανάλυση από κάποιον ειδικό για να καταλάβει, ότι τα προβλήματα για τα οποία δραστηριοποιούνται η συγκεκριμένη και άλλες συναφείς ΜΚΟ δεν λύνονται σύντομα ή τα επόμενα 5 χρόνια. Και ο πόλεμος να τελειώσει, η

προσφυγική κρίση θα συνεχιστεί για μία δεκαετία, καθώς οι εμπόλεμες περιοχές θέλουν χρόνο για να ανοικοδομηθούν και να επουλώσουν τις πληγές τους. Οι άνθρωποι που βρίσκονται στην Ελλάδα, δεν μπορούν να φύγουν ή να γυρίσουν στον τόπο τους σύντομα. Πρέπει να γίνουν δομές και να τους προσφερθούν υπηρεσίες και ευκαιρίες ένταξης στην κοινωνία. Αυτόν τον ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν οι ΜΚΟ, αρκεί να τους παρέχεται ο κατάλληλος προϋπολογισμός και η ασφάλεια που απαιτείται για το έργο. Ο φόβος της ανεργίας όσο οι συμβάσεις είναι ορισμένου χρόνου και μικρές, πάντα υποσυνείδητα θα επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων, όσο και αν κατέχονται πρώτα από την κουλτούρα της προσφοράς στην κοινωνία. Οι ΜΚΟ έρχονται για να αναλάβουν τον ρόλο τους Κράτους όταν αυτό αδυνατεί να επέμβει. Και δεν είναι μόνο το προσφυγικό η μόνη ανθρωπιστική κρίση που βρίσκεται εντός Ελλάδας. Η οικονομική κρίση οδήγησε σε μείωση του κράτους πρόνοιας, και έφερε πολλούς ανθρώπους στην ανέχεια και έκανε ακόμα πιο ευάλωτες τις κοινωνικές ομάδες που στήριζαν ήδη οι ΜΚΟ για την ένταξη ή επανένταξή τους στην κοινωνία, όπως οι Ρομά, οι άποροι κτλ..

Μία αλλαγή της διάρκειας των προγραμμάτων θα έκανε το εργατικό δυναμικό των ΜΚΟ, να νιώσει μεγαλύτερη ασφάλεια στον εργασιακό του χώρο και θα αύξανε την αποδοτικότητά του. Αλλά μία ΜΚΟ, δεν μπορεί από μόνη της να πιέσει την κατάσταση, αλλά μόνο να προτείνει έναν στρατηγικό σχεδιασμό που δεν θα μείνει στα συρτάρια των γραφειοκρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είναι οι μεγάλοι χρηματοδότες. Μόνο μία συλλογική στάση θα πίεζε την κατάσταση, άμα δηλαδή οι ΜΚΟ λειτουργούσαν ως ομάδες συμφερόντων.

## Επίλογος

Σήμερα, η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρώπινων Πόρων, όπως προτιμά να την προσδιορίζει ο καθένας μας, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες ενός οργανισμού και παρότι πολλοί από αυτούς τους οργανισμούς δεν διαθέτουν διακριτά τμήματα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όλες οι λειτουργίες που συνήθως επωμίζεται αυτό το τμήμα μετατίθενται σε παρεμφερή με αυτό τμήματα. Ο ανθρώπινος παράγοντας έχει καταστεί ο σημαντικότερος πόρος ενός οργανισμού ανεξαρτήτου περιβάλλοντος, πόσο μάλλον όταν αναφερόμαστε σε μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση, που η παροχή υπηρεσιών σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες είναι ο λόγος ύπαρξής της. Έτσι κάθε ΜΚΟ πρέπει να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, εκπαιδύοντας το και παρέχοντάς του τις καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας σε ένα ρευστό εργασιακό περιβάλλον.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να προσθέσει, στην ήδη υπάρχουσα συζήτηση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μία ΜΚΟ, μία διαφορετική οπτική, χρησιμοποιώντας ως εργαλεία ανάλυσης για το θέμα, την χρήση διαφορετικής από την προκαθορισμένη σε τέτοιες έρευνες μεθοδολογία. Μέσα από τις συνεντεύξεις και έχοντας ως εργαλείο ανάλυσης το θεωρητικό πλαίσιο, παρουσιάστηκε στην πράξη το μοντέλο διοίκησης που χρησιμοποιεί μία ΜΚΟ που βρίσκεται σε στάδιο μεγέθυσής της, την διαδικασία για την λήψη αποφάσεων στις βαθμίδες ιεραρχίας που χρησιμοποιεί, το πως διαχειρίζεται την τεχνολογία για την κάλυψη των αναγκών της σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Επίσης, τα βήματα στελέχωσης και τις πηγές άντλησης που χρησιμοποιεί για να αναζητήσει και να καλύψει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπλέον, μέσα από την έρευνα μας παρουσιάσαμε ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί η ΜΚΟ για να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της ευχαριστημένο και να το παρακινήσει ώστε να αποδώσει τα μέγιστα, έχοντας περιορισμένους οικονομικούς πόρους, ποιες μεθόδους εκπαίδευσης και ειδίκευσης του χρησιμοποιεί, ενώ δείξαμε τα αίτια και τους παράγοντες που οδηγούν σε μείωση της απόδοσης του.

Τέλος, μέσα από τις απαντήσεις διαπιστώθηκε πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της κουλτούρας που διέπει έναν οργανισμό και πόσο απαραίτητο συστατικό είναι για την επιτυχία του ανθρώπινου δυναμικού του.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## *Ελληνική Βιβλιογραφία*

Dessler Gary (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*, Αθήνα, Κριτική

DeCenzo David A., Robbins Stephen P & Verhulst Susan L. (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αγία Παρασκευή (Αθήνα), Utopia

Ιορδάνογλου Δήμητρα (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις, Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Αθήνα, Κριτική

Κεφαλάς Αστέριος Γ. (1999) *Η επιχείρηση στον 21ο Αιώνα*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Μόργκαν Γκάρεθ (2000) *Οι Όψεις της Οργάνωσης, Εισαγωγή στις Θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης*, Αθήνα, Καστανιώτη

Μπουραντάς Δημήτρης Κ. (2015), *Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι, Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*, Αθήνα, Μπένου

Mullins Laurie J. & Christy Gill (2015), *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αγία Παρασκευή (Αθήνα), Utopia

Νούτσος Παναγιώτης (2014), *Για τον ρατσισμό των κοινωνιών μας*, Αθήνα, Παπαζήση

Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα (2010), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων*, Θεσσαλονίκη ΑΝΙΚΟΥΛΑ

Παπαλεξανδρή Νάνσυ & Μπουραντάς Δημήτρης (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα Γ. Μπένου

Robbins Stephen P & Judge Timothy A. (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, Αθήνα, Κριτική

Schermerhorn John R. (2012), *Εισαγωγή στο Management*, Νικοσία, Broken Hill Publishers LTD

Weisenger Hendrie (2001), *Μην πυροβολείτε τον Υπάλληλο, Αντιστρέφοντας το Κλίμα Εκνευρισμού στο Χώρο Εργασίας*, Αθήνα, Κέδρος

Χυτήρης Λεωνίδα Σ. (2013), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, ΦΑΙΔΙΜΟΣ

Χυτήρης Λεωνίδα Σ. (2017), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά Έννοιες, Θεωρίες και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα, Ε. Μπένου

### ***Ξενογλώσση Βιβλιογραφία***

Brander Patricia Keen Ellie Lemineur Marie-Laure (επιμ.) (2007), COMPASS, Καινοτόμα Εκπαιδευτικά Εργαλεία για την Εκπαίδευση Εκπαιδευτών στα Ανθρώπινα Δικαιώματα, Strasbourg Cedex, Έκδοση Συμβουλίου της Ευρώπης F-67075 <<http://dide-anatol.att.sch.gr/didanpep/ANTI/compass.pdf> >

Bryman A (2001) *Quantity and Quality in Social Research*, London, Routledge

Bryman A. (2008): *Social Research Methods*, Oxford, Oxford University Press

Cook Ian (2009) *A Sociological Study of Race and Managerial Positions in English professional Football*, Dissertation presented at the University of Leicester in partial fulfilment of the requirements for the degree of MSc in the Sociology of Sport

### ***Ιστοσελίδες και Ηλεκτρονικά Έντυπα***

Academic Skills (χ/χ), Είδη και τύποι ερωτήσεων, *powered by Weebly*, μελετήθηκε στις 05/03/2018

<<http://skillsacademic.weebly.com/epsilon943deltaeta-kappaalphaiota-tau973piomicroniota-epsilon942sigmaepsilonomeganu.html>>

Broughton Andreas et al (2013), Research Paper The use of social media in the recruitment process, *Acas*, Ref: 03/13, Brighton, Institute for Employment Studies

<http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/b/The-use-of-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>

ebooks.edu (χ/χ), 3.2. Οργάνωση, Διαδραστικά Σχολικά Βιβλία, ebooks.edu.gr, μελετήθηκε στις 01/03/2018 < <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/220,1109/>>

European Commission (2018), EUROPEAN CIVIL PROTECTION AND HUMANITARIAN AID OPERATIONS, *EU Aid Volunteers*, 25/04/2018, μελετήθηκε στις 26/04/2018

[https://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/eu-aid-volunteers\\_en](https://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/eu-aid-volunteers_en)

Ιστοσελίδα ΜΚΟ (2018), Η [REDACTED] είναι..., μελετήθηκε στις 20/02/2018, <[http://\[REDACTED\].gr/pii-imaste/i-\[REDACTED\]/?](http://[REDACTED].gr/pii-imaste/i-[REDACTED]/?)>

Ιστοσελίδα ΜΚΟ (2018) Η διαδρομή μας, μελετήθηκε στις 22/02/2018, <[http://\[REDACTED\].gr/pii-imaste/i-diadromi-mas/](http://[REDACTED].gr/pii-imaste/i-diadromi-mas/)>

Ιστοσελίδα ΜΚΟ (2018) Οργανωτική δομή, μελετήθηκε στις 23/02/2018, <[http://\[REDACTED\].gr/pii-imaste/diikisi/](http://[REDACTED].gr/pii-imaste/diikisi/)>

Kyrikos Georgios (2016), A quick PEST Analysis of Greece, *Ygrids Economics - Politics – Society*, αναρτήθηκε στις 14/10/2016, μελετήθηκε στις 23/03/2018,

<<http://ygrids.com/2016/10/quick-pest-analysis-greece-2/>>

NAON Raymond (2016) Efficacité du recrutement et impact des réseaux sociaux sur la performance de l'entreprise, *linkedin*, 04/04/2016, μελετήθηκε στις 28/01/2018

<https://fr.linkedin.com/pulse/efficacit%C3%A9-du-recrutement-et-impact-des-r%C3%A9seaux-sociaux-raymond-naon>

Noguès-Ledru Marie-Pierre (2015) Ces DRH déçus des cabinets de recrutement, *l'express l'entreprise*, 22/07/2015, μελετήθηκε στις 14/03/2018

[https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/ces-drh-decus-des-cabinets-de-recrutement\\_1700882.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/ces-drh-decus-des-cabinets-de-recrutement_1700882.html)

ΟΗΕ (2017), Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και ΟΗΕ, *Περιφερειακό Κέντρο Πληροφόρησης των Ηνωμένων Εθνών*, μελετήθηκε στις 11/04/2018

<[https://www.unric.org/el/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45](https://www.unric.org/el/index.php?option=com_content&view=article&id=45)>

Onrec (2011) Talent interaction: Does Facebook beat LinkedIn?, *The Online Recruitment Resource*, 28 Jul 2011, μελετήθηκε στις 20/03/2018

<http://www.onrec.com/news/news-archive/talent-interaction-does-facebook-beat-linkedin>

Rovira Daniel (2012), Les réseaux sociaux professionnels restent un canal marginal de recrutement, *l'express l'entreprise*, 16/11/2012, μελετήθηκε στις 15/03/2018

[https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/les-reseaux-sociaux-professionnels-restent-un-canal-marginal-de-recrutement\\_1526467.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/les-reseaux-sociaux-professionnels-restent-un-canal-marginal-de-recrutement_1526467.html)

Strategic Train (2009), 2.2.1 Τι είναι το Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter;, *Small Enterprise Strategic Development Training*, μελετήθηκε στις 20/03/2018

<http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=4>



# Παράρτημα Α

## *Ερωτηματολόγιο*

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1) Για να στεφθεί από επιτυχία το έργο των Μ.Κ.Ο. και να πετύχουν τους στόχους τους, πρέπει να αναλύουν τέσσερις παράγοντες : α) Τα όρια μέσα στα οποία αναπτύσσεται μια στρατηγική. β) Τους πόρους που μπορεί να κινητοποιήσει. γ) Τα όρια της χρήσης αυτών των πόρων. δ) Το περιβάλλον που διαμορφώνει τις πιθανότητες για αποτελεσματική δράση. Έχουν ληφθεί αυτοί οι παράγοντες υπόψιν στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΜΚΟ για την κάλυψη των τωρινών αλλά και μελλοντικών αναγκών της; Έχουν δηλαδή χρησιμοποιηθεί ώστε να μπορεί η ΜΚΟ, έχοντας μία εικόνα του σήμερα, να προβλέψει τις ανάγκες της στο μέλλον για υλικούς και ανθρώπινους πόρους, όπως και για μελλοντικές της δράσεις και υπηρεσίες ;

2) Υπάρχουν κάποια κριτήρια σύμφωνα με τους κώδικες που έχει θέση η ΜΚΟ τόσο για την προστασία των παιδιών και των εργαζομένων όσο και προς την επιλογή προμηθευτών. Γίνεται τακτικός έλεγχος ώστε να διαπιστωθεί αν τηρούνται αυτοί οι κώδικες; Πχ έχει σταματήσει η συνεργασία με κάποιον προμηθευτή για παραβίαση του κώδικα;

3) Η ΜΚΟ διαθέτει πιστοποιημένο σύστημα διαχειριστικής επάρκειας σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429: 2008, για τον προγραμματισμό, την ωρίμανση, το σχεδιασμό και την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων για την ένταξη κοινωνικά μειονεκτούντων νέων και άλλων πληθυσμιακών ομάδων που απειλούνται από αποκλεισμό. Διαθέτει κάποιο άλλο πιστοποιητικό ποιότητας για την προσφορά των υπηρεσιών της; Θεωρεί αναγκαίο στο να αποκτήσει μία ανώτερη πιστοποίηση όπως το ISO 9001;

4) Ο πιο σημαντικός πόρος σε μια ΜΚΟ είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Χρησιμοποιείτε κάποιες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης ώστε να υπάρχει η μέγιστη αποδοτικότητα με το μικρότερο δυνατό κόστος; Να προσφέρετε την καλύτερη υπηρεσία με το δυνατό κόστος;

## ΔΟΜΗ ΜΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 1) Ποιος είναι ο αριθμός των ανθρώπων που εργάζονται είτε κανονικά είτε εθελοντικά στην ΜΚΟ στην Θεσσαλονίκη;
- 2) Ποια είναι η (διοικητική) δομή (εσωτερικό περιβάλλον) της ΜΚΟ και πως λαμβάνονται οι εκάστοτε αποφάσεις για τη διοίκηση των ανθρώπων που είτε εργάζονται είτε προσφέρουν εθελοντικά τις υπηρεσίες τους;
- 3) Ποιο μοντέλο διοίκησης χρησιμοποιείται για την λήψη αποφάσεων τόσο από την ηγεσία όσο και από τους υπεύθυνους των τμημάτων; Έχουμε συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων; (πχ. Τα μέλη ενός τμήματος εκφράζουν ελεύθερα την άποψη τους και προτείνουν λύσεις στο εκάστοτε πρόβλημα ή αποφασίζει ο υπεύθυνος;)
- 4) Και αν η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα της ομάδας; (αν πχ φοβούνται δουλεύουν περισσότερο κ προσέχουν να μην κάνουν λάθη, κτλ.)
- 5) Υπάρχει διακριτό τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού; Από πόσα άτομα στελεχώνεται και ποιες είναι οι αρμοδιότητες και υπηρεσίες του τμήματος αυτού; (πχ. η επιλογή προσωπικού, οι εργασιακές σχέσεις, τα συστήματα αμοιβών κ.ά.)
- 6) Ποια είναι η αλληλεπίδραση των ανθρώπων που συγκροτούν την ΜΚΟ. Πχ. κάθετη οι εντολές είναι μόνο από πάνω προς τα κάτω;
- 7) Τα τμήματα επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης, εκφράζοντας την γνώμη τους για ένα θέμα που αφορά τον τομέα τους;
- 8) Πώς είναι η επικοινωνία και η συνεργασία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με τα άλλα τμήματα της ΜΚΟ; Και ποια η συνεργασία των υπόλοιπων τμημάτων μεταξύ τους;
- 9) Κάθε μάνατζερ διαχειρίζεται με διαφορετικό τρόπο διοίκησης την ομάδα του ή υπάρχει ένας ενιαίος τρόπος διοίκησης που συμβαδίζει με την κουλτούρα του οργανισμού για τη λήψη αποφάσεων;
- 10) Χρησιμοποιεί εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης;
- 11) Ποιες τεχνικές χρησιμοποιεί η ΜΚΟ για να διατηρεί το προσωπικό της ικανοποιημένο και παραγωγικό σε σχέση με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει;

12) Οι εργαζόμενοι μπορούν να μιλήσουν στον άνωτερο τους (ή στον υπεύθυνο ανθρωπίνου δυναμικού) για προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον χώρο εργασίας τους; Αν είναι ανοιχτός κτλ.

13) Η ΜΚΟ χρησιμοποιεί για τους εργαζομένους της κάποια μορφή ποσόστωσης πάνω στο φύλο;

14) Στην ΜΚΟ ποιο φύλο «κυριαρχεί» στις ανώτερες θέσεις και ποιες στις κατώτερες; Και ποιο είναι το προφίλ των διοικούντων;

15) Ποια μέτρα παίρνει η ΜΚΟ για την προστασία των υπαλλήλων της;

16) Γίνεται τακτικός έλεγχος των εγκαταστάσεων και των υπόλοιπων αναγκών του προσωπικού ώστε να μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο;

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

1) Από που χρηματοδοτείται η ΜΚΟ; Υπάρχει συνδυασμός χρηματοδότησης από ευρωπαϊκά κονδύλια, από διεθνείς οργανισμούς, το κράτος ή ιδιώτες; Ποια είναι η εξάρτηση από κυβερνητικές, διεθνείς οργανισμούς, Ε.Ε. χορηγήσεις και ποια από δωρεές;

2) Πως επηρέασε και επηρεάζει η οικονομική κρίση και ποιες επιπτώσεις έχει στους οικονομικούς πόρους της; (την οδήγησε να αναζητήσει νέες πηγές χρηματοδότησης;)

3) Η οικονομική κρίση ανάγκασε την ΜΚΟ να οδηγηθεί σε μειώσεις μισθών ή σε απολύσεις;

4) Υπάρχει αύξηση του φόρτου εργασίας την περίοδο αυτή; Αν ναι οφείλεται σε αύξηση των προγραμμάτων που τρέχετε ή σε μείωση των κονδυλίων περιορίζοντας έτσι τις πηγές εσόδων για πρόσληψη σε ανθρώπινο δυναμικό;

5) Λόγω της οικονομικής κρίσης υπάρχει πρόβλημα στις πληρωμές σας ή πληρώνετε κανονικά στην ώρα σας;

6) Υπάρχει αυτονομία διαχείρισης των χρημάτων με στόχο το τελικό αποτέλεσμα από ένα κοινοτικό πρόγραμμα ή υπάρχει ένας συνεχής έλεγχος και μία ανά τακτά διαστήματα αναφορά;

7) Ποια είναι η πολιτική των αμοιβών; Η μίσθωση ενός υπαλλήλου γίνεται με βάση της εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων του ή της προϋπηρεσίας και της εμπειρίας του;

## MME, SOCIAL MEDIA ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ ΕΙΚΟΝΑΣ

1) Χρηματοδοτεί την εικόνα της στα MME και τα social media για να προβάλει το έργο της; Αν όχι τότε ποιες εναλλακτικές μεθόδους προβολής της εικόνας της χρησιμοποιεί; Υπάρχει συνδυασμός των δυο ερωτημάτων ως προς την προβολή της;

2) Χρησιμοποιεί τα MME και τα social media για να προβάλει τις ανάγκες της σε υλικά αγαθά και υπηρεσίες καλώντας με αυτό τον τρόπο τον κόσμο να ανταποκριθεί, αλλά και να ευχαριστήσει τους δωρητές της; Που γίνεται η δημοσίευση των αγγελιών σας, πέρα από τον ιστοχώρο σας, σε site-social media ή παραδοσιακά μέσα; (ραδιόφωνο, εφημερίδες κτλ.) Υπάρχει μέσο προτίμησης και αν ναι, γιατί; (πχ. Facebook)

3) Επηρέασαν σήμερα τα MME και τα social media, λόγω και της ταχύτητας της είδησης, τον τρόπο λειτουργίας της ΜΚΟ και την ανταπόκριση της στις ανάγκες του κόσμου; (πχ. οδήγησε σε αλλαγή μοντέλου διοίκησης σε πιο ευέλικτη μορφή του, με μείωση της ιεραρχίας και ίσως και των τμημάτων για καλύτερη και άμεση ανταπόκριση στο έργο της);

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1) Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός για την κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους από τη διοίκηση; Ο προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού έχοντας λάβει υπόψιν του τα προγράμματα και τη χρονική διάρκεια, τους στόχους για την υλοποίησή τους, τις ηλικίες του εργατικού δυναμικού και τις ανάγκες σε αυτό, προτείνει ποιες κατηγορίες και ποιους βαθμούς προσωπικού θα χρειαστεί ή αυτό γίνεται από τον υπεύθυνο του έργου ή τον προϊστάμενο τμημάτων; Αυτός ο σχεδιασμός χρησιμοποιείται για να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό της ΜΚΟ, ώστε να συνεχιστεί ακάθεκτη η λειτουργία της; (να προβλέψει τι υπηρεσίες θα χρειαστεί να προσφέρει και να αλλάξει μελλοντικά)

2) Υπάρχει πλάνο για το ποιες θα είναι οι εξελίξεις ως προς το ήδη υπάρχον προσωπικό (άμα υπάρχει πχ. κάποιος για συνταξιοδότηση κτλ.) και ποιες θα είναι οι ανάγκες του οργανισμού κατά την προγραμματισμένη χρονική περίοδο;

3) Για κάθε διαδικασία πρόσληψης έχουν ληφθεί υπόψιν τα κόστη μίας λανθασμένης επιλογής; Επειδή αυτά είναι μεγάλα, υπάρχει σχεδιασμός από τη διοίκηση Ανθρώπινων πόρων για μείωση

αυτών; (πχ. το κόστος της όλης διαδικασίας επιλογής, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων εργαλείων επιλογής, το μελλοντικό κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων, το κόστος από τις αποχωρήσεις, αν το επιλεγμένο προσωπικό δεν διατηρηθεί.)

4) Ποια είναι η διαδικασία προγραμματισμού και πρόσληψης για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού; ( πχ. ανάλυση θέσης, ικανότητες και δεξιότητες του μελλοντικού υποψηφίου για τη θέση, τρόποι εύρεσης του κτλ.)

5) Χρησιμοποιείται κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο για την ανάλυση της θέσης εργασίας ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος είτε ακατάλληλης πρόσληψης λόγω λάθους επιλογής είτε ανάθεσης σε άτομο που είχε μεγαλύτερη προσδοκία από τη θέση που ανέλαβε και μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της απόδοσής του; (όπως πχ. το ρεαλιστική περιγραφή εργασίας)

6) Ποια είναι τα στάδια για την κάλυψη μίας θέσης που ακολουθούνται και ποια είναι τα πιο σημαντικά για την αξιολόγηση του υποψηφίου; (πχ. Ανάλυση εργασίας, Προσέλκυση υποψηφίων, Προκαταρκτική συνέντευξη εργασίας, δοκιμασία-τεστ για την επιλογή, Κύρια συνέντευξη εργασίας, Απόφαση επιλογής)

7) Η κουλτούρα του οργανισμού αποτελεί κριτήριο επιλογής για μελλοντικό υποψήφιο;

8) Βρίσκετε ανθρώπους πάντα με τα απαραίτητα προσόντα ή καλύπτονται μερικές φορές οι ανάγκες της οργάνωσης από ανθρώπους που δεν έχουν πάντα τα απαραίτητα προσόντα;

9) Ακολουθείτε διαφορετικές τεχνικές επιλογής για την πρόσληψη προσωπικού (λιγότερα στάδια;) για μία θέση εργασίας με χαμηλές δεξιότητες, από ότι για μία θέση όπου ο υποψήφιος χρειάζεται να έχει κάποιες απαραίτητες δεξιότητες;

10) Όταν προκύπτει μία κενή θέση που χρειάζεται ο υποψήφιος να έχει κάποιες δεξιότητες, η κάλυψη της επιδιώκεται εκ των έσω ή γίνεται ζήτηση κατευθείαν στο εξωτερικό περιβάλλον; Και οι δυο επιλογές έχουν τα θετικά και τα αρνητικά τους. Άμα γίνεται εκ το έσω τότε στη χαμηλότερη βαθμίδα που ήταν ο υποψήφιος ποια διαδικασία πρόσληψης ακολουθείται;

11) Ποιος είναι ο τελικός υπεύθυνος για την πρόσληψη ή μη του υποψηφίου; Ο υπεύθυνος τμήματος στο οποίο υπάρχει κενή θέση, ο υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού ή υπάρχει συνεργασία των τμημάτων αυτών για την τελική απόφαση;

12)Κρατάτε κάποιο αρχείο των απορριφθέντων υποψηφίων με καλά βιογραφικά για μελλοντική χρήση και πρόταση εργασίας όταν προκύψει κενή θέση;

13)Έχει διαπιστωθεί υψηλός αριθμός πρόωγων αποχωρήσεων σε κάποιες θέσεις ;

14)Ποια περίοδο έχετε περισσότερες προσλήψεις; Οι ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό εξαρτώνται μόνο από τα προγράμματα (λόγω και χρηματοδότησης) ή και από την εποχικότητα;

15)Δημιουργούνται κάποια πόστα ανάγκης, τα οποία μπορεί να είναι περιορισμένης χρονικής διάρκειας και αν ναι γιατί; Ποια είναι τα αίτια που τα πόστα αυτά είναι μικρής διάρκειας; Είναι παραδείγματος χάριν οικονομικοί οι παράγοντες ή λόγω της εποχικότητας χρειάζεται η κάλυψη μίας ανάγκης της Μ.Κ.Ο. σε ανθρώπινο δυναμικό για μία μικρή συγκεκριμένη περίοδο;

16)Οι συμβάσεις εργασίας που προσφέρονται εξαρτώνται ανάλογα με τη θέση και τις ανάγκες που έχει η ΜΚΟ τη δεδομένη χρονική στιγμή και είναι εποχικής-μικρής διάρκειας ή αορίστου χρόνου; Είναι πλήρους ή μερικής απασχόλησης; Επίσης, υπάρχουν ευέλικτες μορφές απασχόλησης και για τα ωράρια των εργαζομένων;

17)Για την εύρεση προσωπικού μίας θέσης εργασίας ποια μέσα χρησιμοποιεί η ΜΚΟ για την κάλυψη της (πέραν από τον ιστοχώρο σας); Τα παραδοσιακά μέσα αναζήτησης εργασίας, όπως αγγελίες σε εφημερίδες, γραφεία εύρεσης εργασίας ΟΑΕΔ κτλ. ή και τα νέα ηλεκτρονικά μέσα με ανάρτηση της αγγελίας για εργασία σε διαδικτυακούς ιστότοπους, όπως ανακοίνωση στη σελίδα της οργάνωσης, το LinkedIn ή το facebook;

18)Υπάρχει ερώτηση στον υποψήφιο που βρήκε την αγγελία της εργασίας; (Αν ναι)

19)Που έχετε βρει περισσότερους υποψηφίους για την κάλυψη της θέσης; Στα παραδοσιακά μέσα ή στα νέα ηλεκτρονικά μέσα; Έχει παρατηρηθεί διαφορά στην ποιότητα και στην ποσότητα των ανθρώπων που στέλνουν βιογραφικά και που έχουν δει τις αγγελίες στα social media; Ποια μέσα προτιμά να χρησιμοποιεί η οργάνωση στις μέρες μας και γιατί; (πχ. social media ως πιο οικονομικά)

20)Γίνεται επιλογή σε αυτούς που θέλουν να γίνουν εθελοντές; Υπάρχει κάποια διαδικασία που ακολουθείται ώστε κάποιος να γίνει εθελοντής της ΜΚΟ;

21)Μετά την πρόσληψη ποιες είναι οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού;

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

- 1) Ποια είναι η διαδικασία εκμάθησης για έναν νέο συνάδελφο; Ο ρόλος του κόστους και του ρόλου διαδραματίζει σημαντικό παράγοντα στην διαδικασία αυτή;
- 2) Υπάρχει έλεγχος της αποδοτικότητας (αξιολόγηση της απόδοσης) ενός νέου υπαλλήλου, όπως επίσης και ενός παλιού;
- 3) Υπάρχει αξιολόγηση προσωπικού, αν ναι; Πως γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού; Τα στελέχη γραμμής ή οι προϊστάμενοι συμμετέχουν στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως σε θέματα αξιολόγησης;
- 4) Έχει λάβει υπόψιν η διοίκηση τα πλεονεκτήματα που προσφέρει στην αποδοτικότητα η εκπαίδευση των υπαλλήλων της; ( αν ναι)
- 5) Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης χρησιμοποιεί για τους υπαλλήλους της; ( Σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα, εκδηλώσεις) Σε τι στοχεύει με την εκπαίδευση τους; Πχ. την αύξηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στις νέες μεγαλύτερες ανάγκες και απαιτήσεις που προκύπτουν στο περιβάλλον;
- 6) Οι μέθοδοι αυτοί έχουν στόχο την ανάπτυξη των υπαρχουσών δεξιοτήτων ή και την ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων δεξιοτήτων; Ο σκοπός είναι η βελτίωση στα ήδη υπάρχοντα καθήκοντα με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας ή έχει και μελλοντικό χαρακτήρα η εκπαίδευση του προσωπικού για μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μίας νέας θέσης απασχόλησης του εργαζομένου;
- 7) Ποια είναι η διαδικασία για την εκπαίδευση και τα βήματα που ακολουθούνται; Ποιοι είναι υπεύθυνοι για τα προγράμματα εκπαίδευσης και τον σχεδιασμό τους; ( πχ. υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού σε συνεργασία με τον υπεύθυνο τμήματος και τον οικονομικό διευθυντή;)
- 8) Στο τέλος υπάρχει αξιολόγηση της εκπαίδευσης ώστε να δουν αν η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν κατάλληλη για τη συγκεκριμένη εκμάθηση;
- 9) Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αφορούν μόνο εργαζομένους ή συμμετέχουν και εθελοντές σε αυτά για να προσφέρουν ποιο εξειδικευμένες υπηρεσίες στο τομέα δράσης τους;

## ΚΟΙΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

- 1)Φύλο, ηλικία, πανεπιστημιακή εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, το τμήμα το οποίο εργάζεστε.
- 2)Η Κουλτούρα του οργανισμού και το έργο που προσφέρει έπαιξε καταλυτικό ρόλο ώστε να δεχθείτε τη θέση; Θεωρείτε ότι συμβαδίζει και με τη δική σας κουλτούρα;
- 3)Είστε ικανοποιημένοι με την διαδικασία πρόσληψης; Ήταν δύσκολο να βρείτε την αγγελία για εργασία κτλ., πως βρήκατε τη θέση;
- 4)Είστε ικανοποιημένοι με την εκπαίδευση που έχετε λάβει για να ανταποκριθείτε στα καθήκοντα σας;
- 5)Σας δίνετε η ευκαιρία να αναπτύξετε και να αξιοποιήσετε τις δεξιότητές σας;
- 6)Νιώθετε σταθερότητα και ασφάλεια στο χώρο εργασίας σας;
- 7)Πιστεύετε ότι υπάρχει κάποιος παράγοντας (πχ. οικονομικός, συνθήκες εργασίας) που οδηγεί στη μείωση της απόδοσης σας;
- 8)Θα προτείνατε για το τμήμα σας κάποια αλλαγή, πιστεύοντας ότι έτσι θα γίνει πιο αποδοτικό; Αν ναι, ποια;
- 9)Μπορείτε να μιλήσετε στον ανώτερο σας (ή στον υπεύθυνο ανθρωπίνου δυναμικού) για τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε στον χώρο εργασίας σας; Πως θα τον αξιολογούσατε; Τον θεωρείτε πχ. ανοιχτό;
- 10)Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο που σας χειρίζεται ο ανώτερό σας;
- 11)Πιστεύετε ότι αναγνωρίζετε το έργο σας και ότι λαμβάνετε την ανατροφοδότηση που σας αξίζει;
- 12)Τον μισθό σας τον θεωρείτε ικανοποιητικό για το έργο και την προσπάθεια που καταβάλετε;
- 13)Νιώθετε ικανοποίηση λόγω της δυνατότητάς σας να προσφέρετε σε άλλους συνανθρώπους μας που έχουν ανάγκη και για την προσφορά σας στην κοινωνία;
- 14)Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας σας; (κτίρια, καθαριότητα, υγιεινή και ασφάλεια)



15) Πιστεύετε ότι σας παρέχετε η δυνατότητα να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων του τμήματός σας και να παίρνετε πρωτοβουλίες για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας σας;

16) Πως θεωρείτε τη συνεργασία σας με τους άλλους συναδέλφους και προϊσταμένους σας;

17) Πέραν από το τμήμα σας, όταν μπορείτε βοηθάτε και όπου αλλού σας ζητηθεί ή βλέπετε εσείς ότι υπάρχει ανάγκη;

## Παράρτημα Β

### *Ερωτηματολόγιο*

#### ΔΟΜΗ ΜΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 1) Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και υπηρεσίες του τμήματος σας; (πχ. η επιλογή προσωπικού, οι εργασιακές σχέσεις, τα συστήματα αμοιβών κ.ά.)
- 2) Από πόσα άτομα στελεχώνεται και ποιος είναι ο αριθμός των ανθρώπων που εργάζονται είτε κανονικά είτε εθελοντικά στο τμήμα σας;
- 3) Ποια είναι η (διοικητική) δομή του τμήματος σας;
- 4) ποιες είναι οι δικές σας αρμοδιότητες;
- 5) Ποιο μοντέλο διοίκησης χρησιμοποιείται για την λήψη αποφάσεων στο τμήμα σας; Έχουμε συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων; (πχ. Τα μέλη ενός τμήματος εκφράζουν ελεύθερα την άποψη τους και προτείνουν λύσεις στο εκάστοτε πρόβλημα ή αποφασίζει ο υπεύθυνος;)
- 6) Και αν η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα της ομάδας; ( Αν πχ φοβούνται, δουλεύουν περισσότερο και προσέχουν να μην κάνουν λάθη, κτλ.)
- 7) Ποια είναι η αλληλεπίδραση των ανθρώπων που συγκροτούν τη ΜΚΟ; Πχ. κάθετη, οι εντολές είναι μόνο από πάνω προς τα κάτω;
- 8) Τα τμήματα επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης, εκφράζοντας τη γνώμη τους για ένα θέμα που αφορά τον τομέα τους;
- 9) Πώς είναι η επικοινωνία και η συνεργασία του τμήματος σας με τα άλλα τμήματα της ΜΚΟ, και η συνεργασία των υπόλοιπων τμημάτων μεταξύ τους;
- 10) Κάθε μάνατζερ διαχειρίζεται με διαφορετικό τρόπο διοίκησης την ομάδα του ή υπάρχει ένας ενιαίος τρόπος διοίκησης που συμβαδίζει με την κουλτούρα του οργανισμού για τη λήψη αποφάσεων;
- 11) Χρησιμοποιεί εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης;

12) Ποιες τεχνικές χρησιμοποιεί η ΜΚΟ για να διατηρεί το προσωπικό της ικανοποιημένο και παραγωγικό σε σχέση με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει;

13) Οι εργαζόμενοι μπορούν να μιλήσουν στον άνωτερό τους (ή στον υπεύθυνο ανθρωπίνου δυναμικού) για προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον χώρο εργασίας τους; Πχ. Αν είναι ανοιχτός κτλ. και να ακουστεί το πρόβλημά τους σε ανώτερες βαθμίδες αν είναι κάτι σοβαρό;

14) Ποια μέτρα παίρνει η ΜΚΟ για την προστασία των υπαλλήλων της γενικά ή στο τμήμα σας;

15) Γίνεται τακτικός έλεγχος των εγκαταστάσεων και των υπόλοιπων αναγκών του προσωπικού, ώστε να μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο;

#### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1) Ποια είναι η διαδικασία προγραμματισμού και πρόσληψης για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού; ( πχ. ανάλυση θέσης, ικανότητες και δεξιότητες του μελλοντικού υποψηφίου για τη θέση, τρόποι εύρεσης του κτλ.)

2) Χρησιμοποιείται κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο για την ανάλυση της θέσης εργασίας, ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος είτε ακατάλληλης πρόσληψης λόγω λάθους επιλογής είτε ανάθεσης σε άτομο που είχε μεγαλύτερη προσδοκία από τη θέση που ανέλαβε και μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της απόδοσής του; (όπως πχ. το ρεαλιστική περιγραφή εργασίας)

3) Ποια είναι τα στάδια για την κάλυψη μίας θέσης που ακολουθούνται και ποια είναι τα πιο σημαντικά για την αξιολόγηση του υποψηφίου; (πχ. Ανάλυση εργασίας, Προσέλκυση υποψηφίων, Προκαταρτική συνέντευξη εργασίας, δοκιμασία-τεστ για την επιλογή, Κύρια συνέντευξη εργασίας, Απόφαση επιλογής)

4) Η κουλτούρα του οργανισμού αποτελεί κριτήριο επιλογής για μελλοντικό υποψήφιο;

5) Βρίσκετε ανθρώπους πάντα με τα απαραίτητα προσόντα ή καλύπτονται μερικές φορές οι ανάγκες της οργάνωσης από ανθρώπους που δεν έχουν πάντα τα απαραίτητα προσόντα;

6) Ακολουθείτε διαφορετικές τεχνικές επιλογής για την πρόσληψη προσωπικού (λιγότερα στάδια;) για μία θέση εργασίας με χαμηλές δεξιότητες, από ότι για μία θέση όπου ο υποψήφιος χρειάζεται να έχει κάποιες απαραίτητες δεξιότητες;

7) Όταν προκύπτει μία κενή θέση που χρειάζεται ο υποψήφιος να έχει κάποιες δεξιότητες, η κάλυψη της επιδιώκεται εκ των έσω ή γίνεται ζήτηση κατευθείαν στο εξωτερικό περιβάλλον; Και οι δυο επιλογές έχουν τα θετικά και τα αρνητικά τους. Άμα γίνεται εκ το έσω τότε στη χαμηλότερη βαθμίδα που ήταν ο υποψήφιος ποια διαδικασία πρόσληψης ακολουθείται;

8) Ποιος είναι ο τελικός υπεύθυνος για την πρόσληψη ή μη του υποψηφίου; Ο υπεύθυνος τμήματος (δηλαδή εσείς) στο οποίο υπάρχει κενή θέση, ο υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού ή υπάρχει συνεργασία των τμημάτων αυτών για την τελική απόφαση;

9) Έχει διαπιστωθεί υψηλός αριθμός πρόωγων αποχωρήσεων σε κάποιες θέσεις στο τμήμα σας ;

10) Ποια περίοδο έχετε περισσότερες προσλήψεις; Οι ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό εξαρτώνται μόνο από τα προγράμματα (λόγω και χρηματοδότησης) ή και από την εποχικότητα;

11) Δημιουργούνται κάποια πόστα ανάγκης, τα οποία μπορεί να είναι περιορισμένης χρονικής διάρκειας και αν ναι γιατί; Ποια είναι τα αίτια που τα πόστα αυτά είναι μικρής διάρκειας; Είναι παραδείγματος χάριν οικονομικοί οι παράγοντες ή λόγω της εποχικότητας χρειάζεται η κάλυψη μίας ανάγκης της Μ.Κ.Ο. σε ανθρώπινο δυναμικό για μία μικρή συγκεκριμένη περίοδο; Υπάρχουν τέτοια πόστα στο τμήμα σας;

12) Δημιουργούνται κάποια πόστα ανάγκης, τα οποία μπορεί να είναι περιορισμένης χρονικής διάρκειας και αν ναι γιατί; Ποια είναι τα αίτια που τα πόστα αυτά είναι μικρής διάρκειας; Είναι παραδείγματος χάριν οικονομικοί οι παράγοντες ή λόγω της εποχικότητας χρειάζεται η κάλυψη μίας ανάγκης της Μ.Κ.Ο. σε ανθρώπινο δυναμικό για μία μικρή συγκεκριμένη περίοδο.

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

1) Ποια είναι η διαδικασία εκμάθησης για έναν νέο συνάδελφο; Ο ρόλος του κόστους και του ρόλου διαδραματίζει σημαντικό παράγοντα στην διαδικασία αυτή;

2) Υπάρχει έλεγχος της αποδοτικότητας (αξιολόγηση της απόδοσης) ενός νέου υπαλλήλου, όπως επίσης και ενός παλιού;

3)Υπάρχει αξιολόγηση προσωπικού, αν ναι; Πως γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού; Τα στελέχη γραμμής ή οι προϊστάμενοι συμμετέχουν στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως σε θέματα αξιολόγησης;

4)Έχει λάβει υπόψιν η διοίκηση τα πλεονεκτήματα που προσφέρει στην αποδοτικότητα η εκπαίδευση των υπαλλήλων της; ( αν ναι)

5)Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης χρησιμοποιεί για τους υπαλλήλους του τμήματός σας;( Σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα, εκδηλώσεις) Σε τι στοχεύει με την εκπαίδευση τους; Πχ. την αύξηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στις νέες μεγαλύτερες ανάγκες και απαιτήσεις που προκύπτουν στο περιβάλλον;

6)Οι μέθοδοι αυτοί έχουν στόχο την ανάπτυξη των υπάρχουσών δεξιοτήτων ή και την ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων δεξιοτήτων; Ο σκοπός είναι η βελτίωση στα ήδη υπάρχοντα καθήκοντα με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας ή έχει και μελλοντικό χαρακτήρα η εκπαίδευση του προσωπικού για μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μίας νέας θέσης απασχόλησης του εργαζομένου;

7)Ποια είναι η διαδικασία για την εκπαίδευση και τα βήματα που ακολουθούνται; Ποιοι είναι υπεύθυνοι για τα προγράμματα εκπαίδευσης και τον σχεδιασμό τους; ( πχ. υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού σε συνεργασία με τον υπεύθυνο τμήματος και τον οικονομικό διευθυντή;)

8)Στο τέλος υπάρχει αξιολόγηση της εκπαίδευσης, ώστε να δουν αν η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν κατάλληλη για τη συγκεκριμένη εκμάθηση;

9)Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αφορούν μόνο εργαζομένους ή συμμετέχουν και εθελοντές σε αυτά για να προσφέρουν ποιο εξειδικευμένες υπηρεσίες στο τομέα δράσης τους;

#### ΚΟΙΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1)Φύλο, ηλικία, πανεπιστημιακή εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, το τμήμα το οποίο εργάζεστε.

2)Η Κουλτούρα του οργανισμού και το έργο που προσφέρει έπαιξε καταλυτικό ρόλο ώστε να δεχθείτε τη θέση; Θεωρείτε ότι συμβαδίζει και με τη δική σας κουλτούρα;

- 3)Είστε ικανοποιημένοι με την διαδικασία πρόσληψης; Ήταν δύσκολο να βρείτε την αγγελία για εργασία κτλ., πως βρήκατε τη θέση;
- 4)Είστε ικανοποιημένοι με την εκπαίδευση που έχετε λάβει για να ανταποκριθείτε στα καθήκοντα σας;
- 5)Σας δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξετε και να αξιοποιήσετε τις δεξιότητές σας;
- 6)Νιώθετε σταθερότητα και ασφάλεια στο χώρο εργασίας σας;
- 7)Πιστεύετε ότι υπάρχει κάποιος παράγοντας (πχ. οικονομικός, συνθήκες εργασίας) που οδηγεί στη μείωση της απόδοσης σας;
- 8)Θα προτείνατε για το τμήμα σας κάποια αλλαγή, πιστεύοντας ότι έτσι θα γίνει πιο αποδοτικό; Αν ναι, ποια;
- 9)Μπορείτε να μιλήσετε στον ανώτερο σας (ή στον υπεύθυνο ανθρωπίνου δυναμικού) για τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε στον χώρο εργασίας σας; Πως θα τον αξιολογούσατε; Τον θεωρείτε πχ. ανοιχτό;
- 10)Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο που σας χειρίζεται ο ανώτερό σας;
- 11)Πιστεύετε ότι αναγνωρίζετε το έργο σας και ότι λαμβάνετε την ανατροφοδότηση που σας αξίζει;
- 12)Τον μισθό σας τον θεωρείτε ικανοποιητικό για το έργο και την προσπάθεια που καταβάλετε;
- 13)Νιώθετε ικανοποίηση λόγω της δυνατότητάς σας να προσφέρετε σε άλλους συναθρώπους μας που έχουν ανάγκη και για την προσφορά σας στην κοινωνία;
- 14)Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας σας; (κτίρια, καθαριότητα, υγιεινή και ασφάλεια)
- 15)Πιστεύετε ότι σας παρέχετε η δυνατότητα να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων του τμήματός σας και να παίρνετε πρωτοβουλίες για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας σας;
- 16)Πως θεωρείτε τη συνεργασία σας με τους άλλους συναδέλφους και προϊσταμένους σας;
- 17)Πέραν από το τμήμα σας, όταν μπορείτε βοηθάτε και όπου αλλού σας ζητηθεί ή βλέπετε εσείς ότι υπάρχει ανάγκη;