

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ»



ΚΟΓΚΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ 19669132

ΔΕΛΛΑ ΜΑΡΙΑ-ΕΛΕΝΗ 19669071

ΕΠΟΠΤΕΥΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2023

UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE, ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
BACHELOR THESIS
«HUMAN RESOURCE MANAGEMENT »



DIMITRIOS KOGKAS 19669132

MARIA ELENI DELLA 19669071

SUPERVISOR PROFESSOR

IOANNIS SALMON

ATHENS 2023

Δήλωση συγγραφέα Δημητρίου Κόγκα:

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η Κόγκας Δημήτριος του Πέτρου
με αριθμό μητρώου 0669132 φοιτητής/τρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της
Σχολής Διοίκησης και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο/Η Δηλών/ούσα

Δήλωση συγγραφέα Μαρία Ελένη Δελλα:

AM: 19669071

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος(η) ΔΕΛΛΑ ΜΑΡΙΑ - ΕΛΕΝΗ του ΣΤΑΜΑΤΗ
με αριθμό μητρώου 19669071 φοιτητής/τρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της
Σχολής ΔΙΚΕΧΕΤΕ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, δηλώνω υπεύθυνα ότι:
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

«Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο/Η Δηλών/ούσα



ΔΕΛΛΑ ΜΑΡΙΑ - ΕΛΕΝΗ

Ψηφιακές υπογραφές καθηγητών:

Σαλμόν Ιωάννης-Επιβλέπων καθηγητής



Γκίκα Ελένη-Μέλος επιτροπής εξέτασης εργασίας



Κομισόπουλος Φαίδων-Μέλος επιτροπής εξέτασης εργασίας



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) αναφέρεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Η ΔΑΠ περιλαμβάνει την επιλογή, την κατάρτιση, την ανάπτυξη και τη διαχείριση των εργαζομένων, καθώς και τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ τους και με την επιχείρηση. Μερικές από τις κύριες λειτουργίες της ΔΑΠ περιλαμβάνουν την ανάλυση των αναγκών σε προσωπικό, τη σχεδίαση και την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τη διαχείριση των αμοιβών και της αποζημίωσης, τη δημιουργία και την εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών για τη διαχείριση της απόδοσης, τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης, τη διαχείριση των αναλήψεων κτλ. Η ΔΑΠ αποτελεί ένα στρατηγικό στοιχείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης, αφού η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η ΔΑΠ βοηθά στη διατήρηση και τη βελτίωση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων, στη διατήρηση μιας υγιούς κουλτούρας εργασίας και στην ανάπτυξη της εταιρικής ταυτότητας μιας επιχείρησης. Η ΔΑΠ περιλαμβάνει επίσης τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας και της πολυπολιτισμικής ομάδας εργαζομένων, καθώς και τη διαχείριση της ανταγωνιστικότητας και της ανοχής στην εργασία. Η ΔΑΠ επίσης ασχολείται με τη διαχείριση της ηθικής και της συμπεριφοράς των εργαζομένων και τη διαχείριση των προκλήσεων που συνδέονται με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....8

Γενικά στοιχεία

1.1 Ορισμός..... 8

1.2 Ιστορική αναδρομή..... 9

1.3 Βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....12

1.3.1 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων πόρων..... 13

1.3.2 Εκπαίδευση εργατικού δυναμικού.....13

1.3.3 Ανταμοιβή του εργατικού δυναμικού.....14

1.3.4 Κριτήρια αξιολόγησης του εργατικού δυναμικού.....15

1.3.5 Εργασιακές σχέσεις.....17

1.3.6 Υγεία και ασφάλεια εργατικού δυναμικού.....17

1.4 Αρμοδιότητες του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων.....19

1.5 Στόχοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....20

1.6 Προσδιορισμός στόχων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....22

Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων

2.1 Εύρεση υποψηφίων στον ιδιωτικό τομέα.....22

2.1.1 Σύστημα εύρεσης.....22

2.1.2 Κατηγορίες πηγών προσέλκυσης.....23

2.1.3 Προσέλκυση υποψηφίων.....25

2.2 Επιλογή υποψηφίων και εξέταση.....26

2.2.1 Βασικά χαρακτηριστικά εξέτασης.....26

2.2.2 Χρήση των test.....27

2.3 Συνέντευξη υποψηφίων.....28

2.3.1 Είδη συνέντευξης.....28

2.3.2 Οδηγίες πραγματοποίησης μιας συνέντευξης.....29

2.3.3 Αξία της συνέντευξης.....	29
2.3.4 Τύποι συνέντευξης.....	30
2.4 Εφαρμογή εναλλακτικών τεχνικών επιλογής.....	31
2.4.1 Διασταύρωση προσωπικών στοιχείων.....	31
2.4.2 Έλεγχος των social media των υποψηφίων.....	32
2.4.3 Αποτελεσματικότητα ελέγχου.....	32
2.4.4 Ανίχνευση της ανειλικρίνειας.....	32
2.4.5 Ανίχνευση της ειλικρίνειας.....	33
2.4.6 ανάλυση γραφικού χαρακτήρα.....	33
2.4.7 Έλεγχος ιατρικών εξετάσεων.....	33
2.5 Τελική απόφαση επιλογής υποψηφίων.....	34
2.6 Διαδικασία αίτησης πρόσληψης.....	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....36

Χαρακτηριστικά υποψηφίου για πρόσληψη

3.1 Ποσοτικά χαρακτηριστικά.....	36
3.2. Ποιοτικά χαρακτηριστικά.....	36
3.2.1 Πνευματικά χαρακτηριστικά.....	37
3.2.2 Προσωπικά χαρακτηριστικά.....	37
3.2.3 Διαπροσωπικές σχέσεις.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....39

Η σπουδαιότητα της επιλογής εργαζομένων στην αποδοτικότητα της επιχείρησης

4.1 Ικανοποίηση πελατών.....	39
4.2 Ανάλυση αγοράς.....	39
4.3 Η συλλογική ευθύνη.....	39
4.4 Ορθή επιλογή υποψηφίων εργαζόμενων.....	39
4.5 Εξασφάλιση παρουσίας εργαζομένου στην επιχείρηση.....	40
4.6 Διασφάλιση της ροής εργασίας του προσωπικού.....	40

4.7 Μειονεκτήματα επιλογής υποψηφίου.....	40
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....41

Εκπαίδευση και επαγγελματική εξέλιξη του εργατικού δυναμικού

5.1 On-boarding εργατικού δυναμικού.....	41
5.2 Διαδικασία εκπαίδευσης εργατικού δυναμικού.....	41
5.2.1 Εκπαιδευτικό μοντέλο ADDIE	42
5.2.2 Εκπαιδευτικές ανάγκες εργατικού δυναμικού.....	42
5.2.3 Πρόγραμμα εκπαίδευσης εργατικού δυναμικού.....	42
5.3 Χρήση τεχνικών εκπαίδευσης.....	43
5.3.1 Μέθοδος «Coaching».....	43
5.3.2 Άτυπη εκπαίδευση.....	43
5.3.3 Δομημένη εκπαίδευση.....	44
5.3.4 Εκπαίδευση με βάση προτύπων.....	44
5.3.5 Vestibule training.....	45
5.3.6 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση.....	45
5.3.7 Εκπαίδευση ειδικού σκοπού.....	45
5.4 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....47

Πολιτική αμοιβών

6.1 Γενικά στοιχεία.....	47
6.2 Συντελεστές καθορισμού αμοιβών.....	47
6.3 Σύστημα αμοιβής εργαζομένων.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 749

Αξιολόγηση της απόδοσης Δ.Α.Π

7.1	Συσχετιζόμενες έννοιες.....	49
7.2	Διεξαγωγή της αξιολόγησης.....	49
7.2.1	Προνόμια αξιολόγησης.....	50
7.2.2	Σφάλματα της αξιολόγησης.....	50
7.3	Σκοπός της αξιολόγησης.....	51
7.4	Βασικές Τεχνικές αξιολόγησης.....	51
7.4.1	Βαθμολόγηση με γράφημα.....	51
7.4.2	Alternation ranking method.....	52
7.4.3	Τεχνική σύγκρισης κατά ζεύγη.....	53
7.4.4	Τεχνική κατανομής.....	53
7.4.5	Τεχνική πραγματικών περιστατικών.....	53
7.4.6	Τεχνική διοίκησης με βάση γενικών στόχων.....	53
7.5	Τρόποι αποτελεσματικότερης αξιολόγησης.....	53
7.6	Διάφορες διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....55

Στρατηγική στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

8.1	Εισαγωγή στην στρατηγική.....	55
8.1.1	Αρχές στρατηγικής Δ.Α.Π.....	55
8.1.2	Βασικά πλεονεκτήματα στρατηγικής Δ.Α.Π.....	56
8.1.3	Μοντέλα προσέγγισης στρατηγικής Δ.Α.Π.....	56
8.1.3.1	Resource based view of the firm.....	56
8.1.3.2	The behavioural perspective.....	57
8.1.3.3	Cybernetic systems.....	57
8.1.3.4	Agency-transaction cost theory.....	58
8.1.4	Εφαρμογή μοντέλων προσέγγισης στρατηγικής Δ.Α.Π.....	59
8.2	Στρατηγικό πλάνο Δ.Α.Π.....	60
8.3	Όραμα τμήματος Δ.Α.Π.....	61
8.4	Ανάλυση swot Δ.Α.Π.....	62
8.5	Σχηματισμός στρατηγικής Δ.Α.Π.....	63
8.6	Στρατηγική στην πράξη.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.....65

Δικαιώματα εργατικού δυναμικού και πολιτική υγιεινής και ασφαλείας

9.1 Ηθικές αξίες εργατικού δυναμικού.....	65
9.1.1 Εργασιακή δικαιοσύνη.....	65
9.1.2 Δικαιώματα εργατικού δυναμικού.....	66
9.1.3 Πειθαρχία εργατικού δυναμικού.....	67
9.2 Προστασία προσωπικών δεδομένων των εργαζόμενων.....	68
9.3 Απολύσεις εργαζόμενων.....	69
9.4 Εθελουσία αποχώρηση εργαζομένου.....	69
9.5 Εργατικά ατυχήματα.....	70
9.6 Προστασία υγείας των εργαζόμενων.....	70
9.6.1 Νομοθεσία περί υγιεινής.....	70
9.6.2 Υποχρεώσεις του εργοδότη περί υγιεινής.....	71
Συμπεράσματα.....	72
Βιβλιογραφία.....	73
Διαδικτυακές πηγές.....	73

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια διαδικασία για κάθε επιχείρηση, καθώς επιτρέπει στους εργοδότες να διαχειρίζονται και να αξιοποιούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων της πρόσληψης, της εκπαίδευσης και κατάρτισης, της αξιολόγησης της απόδοσης και της αποζημίωσης των εργαζομένων. Η ΔΑΠ αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας κάθε επιχείρησης, καθώς η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς και να ανταγωνιστεί άλλους παράγοντες. Η ΔΑΠ πρέπει να είναι συνεχής και διαρκής διαδικασία, καθώς οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της επιχείρησης συνολικά. Η επιλογή των σωστών ατόμων για τις συγκεκριμένες θέσεις είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνη για αυτή τη διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο επιχειρησιακός, ο οικονομικός, ο κοινωνικός και ο τεχνολογικός τομέας αποτελούν καταλυτικό κομμάτι της εξασφάλισης των προσπαθειών που κάνει η επιχείρηση για τους εργαζομένους της, ώστε να καταφέρουν να υλοποιήσουν σε μέγιστο βαθμό τους στόχους της επιχείρησης. Με τη συμβολή μιας αποτελεσματικής διαχείρισης της διοίκησης, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποκτούν τις εργασιακές δεξιότητες που απαιτούνται με τέτοιο τρόπο ώστε οι διαδικασίες να λειτουργούν ορθά τους συντελεστές παραγωγής προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι κοινοί στόχοι. Προκειμένου να συμβεί αυτό, η επιχείρηση οφείλει να λειτουργεί με γνώμονα τις απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Πόσο εργατικό δυναμικό χρειάζεται η οντότητα ;
- Με βάση τη θέση εργασίας τους, ποια κύρια χαρακτηριστικά πρέπει να πληρούν;
- Με ποια κριτήρια πρέπει να επιλέγονται και να προσλαμβάνεται το εργατικό δυναμικό της οντότητας ;
- Το εργατικό δυναμικό της οντότητα χρειάζεται να “υποβληθεί” σε κάποια ειδική εκπαίδευση ;
- Πόσος χρόνος απαιτείται να εκπαιδευτούν ώστε να είναι πλήρως αποδοτικοί ;
- Ποιά θα είναι η μέθοδος μισθοδοσίας του εργατικού δυναμικού της οντότητας;
- Πόση θα είναι η αμοιβή σε αντιστοιχία με το έργο που προσφέρουν στην οντότητα;
- Ποιος θα καθίσταται υπεύθυνος, ώστε να παρακολουθείται η πορεία του εργατικού δυναμικού της οντότητας ;
- Ποια θα είναι η διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού της οντότητας ;

Με βάση τα παραπάνω ερωτήματα, η απαντήσεις δίνονται μέσω του αντικειμένου της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Με τον όρο διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εννοούμε το σύνολο των ενεργειών, των στρατηγικών και των διαδικασιών που απαιτούνται να υλοποιηθούν έτσι ώστε η οντότητα να είναι ικανή να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει το ικανό

εργατικό δυναμικό, που θα εφαρμόζει με επιτυχία και με πλήρη παραγωγικό και αποδοτικό τρόπο το έργο του.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Με βάση τις συνθήκες εργασίας τα τελευταία χρόνια, οι άνθρωποι έχουν καταφέρει να αποκτήσουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία τους. Αυτό συμβαίνει διότι στο επιχειρησιακό τους περιβάλλον παρατηρούνται συχνές αλλαγές, όπως το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Με την παγκοσμιοποίηση έχουν δημιουργηθεί νέες θέσεις εργασίας σε νέες αγορές για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών διατηρώντας το αίσθημα της αβεβαιότητας, αναγκάζοντας τις οντότητες να υλοποιήσουν διάφορα συστήματα λειτουργίας, με σκοπό οι εργαζόμενοι να ανταπεξέρχονται ευκολότερα σε ποικίλες συνθήκες οι οποίες μεταβάλλονται ανά καιρούς. Για την επίτευξη αυτής της προσπάθειας, οι οντότητες πρέπει να αποκτήσουν περισσότερη αφοσίωση στη βελτίωση και την ανανέωση τους με βάση το μοντέλο του Porter, δηλαδή οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να γίνει αυτό, η επιχείρηση οφείλει να είναι σε θέση να συγχωνεύσει όλους τους παραγωγικούς της πόρους με τέτοιο τρόπο ώστε να μη δημιουργηθούν παρόμοιοι πόροι με άλλους ανταγωνιστές. Οι αξίες που υιοθετούνται μέσα σε μια οντότητα, αποτελούν μεγάλο μέρος της Οργανωσιακής κουλτούρας των εργαζομένων και για αυτόν το λόγο οι οντότητες διαφέρουν μεταξύ τους. Προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της, θα πρέπει οι ανθρώπινοι πόροι να ακολουθήσουν τις αντίστοιχες οδηγίες επακριβώς ώστε να εξασφαλίσουν τη θέση τους στην επιχείρηση και να αποδείξουν την αξία τους.

Ο F.Taylor, αποτύπωσε μαζί με τους συνεργάτες του την κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας όπου αναλύθηκαν τα βασικά προβλήματα που επικρατούν σε μια επιχείρηση στον τομέα της παραγωγικότητας της. Ο Taylor θεώρησε ότι ο βασικός στόχος της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι η εξασφάλιση της μέγιστης επιτυχίας, τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον επόπτη του. Με βάση τον Taylor, η επιτυχία του επόπτη οφείλεται στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων της επιχείρησης για να βρεθεί σε θέση ώστε να ανταμείβει τους εργαζομένους του. Από την άλλη, η θεωρία του Taylor για τους εργαζομένους, αναφέρει πως μέσω της προσωπικής ανάπτυξης των δεξιοτεχνιών τους, εργάζονται σε θέσεις που είναι να ανταπεξέλθουν και να

μισθώνονται αντίστοιχα. Για την επίτευξη των προαναφερθέντων, ο Taylor, υιοθέτησε κάποιες αρχές διοίκησης. Συγκεκριμένα, οι αρχές διοίκησης είναι :

- Δημιουργία πραγματικής επιστήμης της εργασίας, ώστε να προσδιοριστούν οι έννοιες «δίκαιη εργάσιμη μέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης», με σκοπό η αμοιβή του εργαζόμενου να είναι ανάλογη της εργασίας του.
- Η σταδιακή ανάπτυξη του εργαζομένου, ώστε να αναβαθμιστεί στο μέγιστο.
- Η συγχώνευση της επιστήμης και της εργασίας, αλλά και του επιλεγόμενου και εκπαιδευόμενου εργαζομένου.
- Η επαναλαμβανόμενη και η κοντινή σχέση της διοίκησης και των εργαζομένων.

ΚΙΝΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ(Industrial welfare movement)

Μέσω της κίνησης για τη βιομηχανική πρόνοια, αναπτύχθηκε το επάγγελμα του διευθυντή προσωπικού που έδειξε σημαντικό ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτή η κίνηση, προϋπέθεταν να διεξάγονται εθελοντικές ενέργειες επιχειρηματιών, οι οποίοι είχαν ως υποχρέωση τους να βελτιώσουν σε σημαντικό βαθμό τις εργασιακές συνθήκες. Οι Βρετανοί Owen, Rowntree και Boot προσέλαβαν κοινωνικούς λειτουργούς στις οντότητες τους που κατείχαν ευδιάκριτη θέση στην οντότητα και εξέλαβαν σεβασμό από τους διευθυντές. Ο Rowntree, ήταν ο πρώτος βιομήχανος που αναφέρθηκε στην ανάπτυξη και τη διοίκηση προσωπικού, δείχνοντας ιδιαίτερη «φροντίδα» για τους εργαζομένους των εργοστασίων του. Το 1897, ανέλαβε τη θέση του διευθυντή εργασίας στη σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του, αφού πρώτα είχε εργαστεί ως χημικός εκεί. Στο διάστημα μεταξύ 1923 έως 1936, ανέλαβε τη θέση του προέδρου της εταιρίας και πλέον ήταν δική του εξ ολοκλήρου. Την περίοδο που είχε αναλάβει τη θέση του διευθυντή εργασίας, ανέπτυξε πρωτοπόρες ιδέες για την εποχή εκείνη καθώς και προγράμματα τα οποία βοηθούσαν στην ενίσχυση της θέσης των εργαζομένων.

Ο Rowntree, ήταν ο βασικός θεμελιωτής του ινστιτούτου της διοίκησης προσωπικού στη Βρετανία και είχε δύο αρχές :

1. Ο βασικός στόχος ενός ατόμου που ενδιαφέρεται να ασχοληθεί στη βιομηχανία, είναι η συμβολή των υπηρεσιών του προς την κοινότητα.

2. Η βιομηχανία αποτελεί μια ανθρώπινη δραστηριότητα, μέσω της οποίας όλοι έχουν δικαίωμα να ζήσουν τη ζωή που τους αξίζει.

Ο αμερικανός βιομήχανος, Henry Ford, ανησύχησε την αμερικανική κοινότητα για επαναλαμβανόμενες προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού της βιομηχανίας του. Το ενδιαφέρον του για την επίδραση των συστημάτων αμοιβής των εργαζομένων του, το 1914, τον οδήγησε στην ίδρυση ενός τμήματος προσωπικού. Το τμήμα αυτό ονομάστηκε κοινωνιολογικό τμήμα. Στα τέλη του 1890 και στις αρχές του 1900, εμφανίστηκε στη βιομηχανία ο τομέας της επιστήμης της βιομηχανικής ψυχολογίας. Οι βιομηχανικοί ψυχολόγοι, μελέτησαν τις τεχνικές πωλήσεων και τις μεθόδους επιλογής του προσωπικού σε διάφορες επιχειρήσεις, με τον πιο γνωστό βιομηχανικό ψυχολόγο, Hugo Munsterberg.

Ο Hugo Munsterberg, έχοντας αντιληφθεί τη σπουδαιότητα της εφαρμογής των επιστημών της συμπεριφοράς, ασχολήθηκε με την ανάλυση των απαιτήσεων σε διάφορες εργασίες, από φυσικές, νοητικές και συναισθηματικές απόψεις, καθώς και με την εμπλούτιση για την επιλογή εργαζομένων μέσω τεστ.

Το 1900, ο διδάκτορας ψυχολογίας, Walter Dill Scott, ασχολήθηκε με την εφαρμογή ψυχολογικών αντιλήψεων στη διαφήμιση γράφοντας πολλά σχετικά βιβλία πάνω σε αυτό.

Το 1926, αποτέλεσε καταλυτικό ρόλο στη μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου καθώς και στις επιπτώσεις αυτής της συμπεριφοράς. Την ίδια εποχή, το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών της Αμερικής, σε συνεργασία με την Western Electric του Σικάγου, ξεκίνησαν έρευνες με σκοπό να επεκταθεί η σχέση του ανθρώπου με το έργο. Αυτές οι έρευνες ονομάστηκαν έρευνες Hawthorne. Αρχικά, η έρευνα στράφηκε στην επέκταση εξωτερικών παραγόντων επηρεασμού της απόδοσης. Δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων, μια που αφορούσε τον έλεγχο και τη διατήρηση του «φωτισμού» σε σταθερό επίπεδο, και η άλλη που αφορούσε τη δοκιμή με τον «φωτισμό» να μεταβάλλεται.

Στο διάστημα αυτό, συνέβησαν διάφορα αλλοπρόσαλλα περιστατικά, με αποτέλεσμα οι ερευνητές να θεωρούν το πείραμα αποτυχία. Όμως, το 1927, ο Elton Mayo, ανέλαβε να συνεχίσει την έρευνα μαζί με τον F.J.Roethlisberger, τον M.L.Warner, τον T.N.Whitehead και τον G.E.Turner. Αυτές οι έρευνες κράτησαν πέντε χρόνια και απασχόλησαν 20.000 εργαζομένους.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, διευρύνθηκε στο δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα, κυρίως για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων. Στο αρχικό στάδιο, ασχολήθηκε με τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, στο δεύτερο στάδιο με την επέκταση της βιομηχανίας στην Ευρώπη και την Αμερική με ιδιαίτερη έμφαση στις εργασιακές σχέσεις και στην ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού, ενώ στο τελευταίο στάδιο, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, συγχωνεύτηκε με τις λειτουργίες του τμήματος διοίκησης προσωπικού.

1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μία κίνηση κυρίως στρατηγικού σκοπού, που έχει ως στόχο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των εργαζομένων και να καλυφθούν οι μελλοντικές θέσεις εργασίας. Για να λειτουργήσει σωστά ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων, πρέπει πρώτα να αναλυθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έτσι να καθοριστεί στο μέγιστο βαθμό η προσφορά και η ζήτηση στο εργατικό δυναμικό. Για να επιτευχθούν όλα αυτά, πρέπει να τηρηθούν πέντε διαδικασίες :

1. Ενίσχυση των συνθηκών στην αγορά εργασίας .
2. Ικανοποίηση των αναγκών της οντότητας για στόχευση μακροπρόθεσμων στόχων .
3. Καταγραφή δεξιοτήτων και γνώσεων όλων των εργαζομένων της οντότητας .
4. Ενίσχυση της κοινωνικότητας των εργαζομένων .
5. Επείγνωση της νομοθεσίας και των προϋποθέσεων περί συλλογικής σύμβασης εργασίας .

Στάδια προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων :

- Αξιολόγηση του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού : μέσω της εξέτασης στην υπάρχουσα κατάσταση με τη βοήθεια ενός πίνακα απογραφής που έχει αποθηκευμένα τα πληροφοριακά στοιχεία των εργαζομένων (ονοματεπώνυμο, ημερομηνία γέννησης, ημερομηνία πρόσληψης, γνώσεις κ.α.). Ο πίνακας

απογραφής κατέχει πλεονεκτήματα που αφορούν τη συνολική εικόνα των εργαζομένων, τις μελλοντικές θέσεις εργασίας και τους συνταξιοδοτούμενους εργαζομένους. Από την άλλη, τα μειονεκτήματα του πίνακα αφορούν τις ανεπαρκείς πληροφορίες αξιολόγηση εργαζομένων και η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα .

- Προγραμματισμός για το εργατικό δυναμικό που θα αξιοποιηθεί μελλοντικά : Σημαντικοί παράγοντες αποτελούν η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, η τεχνολογία, ανταγωνιστικά προϊόντα και ο χρόνος εκπαίδευσης.

1.3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Με την έννοια εκπαίδευση εργατικού δυναμικού, εννοούμε τις διαδικασίες τις οποίες εκτελεί το εργατικό δυναμικό με στόχο τη βελτιστοποίηση τόσο των δεξιοτήτων του όσο και των γνώσεών του στο βέλτιστο δυνατό σημείο.

Το εργατικό δυναμικό που προέρχεται από την αγορά εργασίας, πολύ συχνά δε διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα της εργασίας του. Για να αποκτήσει αυτές τις γνώσεις, χρειάζεται να περάσει από μια εκπαίδευση που χρησιμοποιεί συγκεκριμένους τρόπους εκμάθησης και επιμόρφωσης. Πρέπει να τηρούνται οι εξής προϋποθέσεις :

- Προσαρμογή εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τους στόχους της οντότητας .
- Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης .
- Ενίσχυση αποτελεσματικών τρόπων εκπαίδευσης .
- Ορθή επιλογή εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων .
- Συγχρονισμός και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας .
- Αποτίμηση προϋπολογισμού .

1.3.3 ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι ανταμοιβές του εργατικού δυναμικού, αναφέρονται στην πολιτική που αφορά τους μισθούς και άλλες οικονομικές ανταμοιβές στους εργαζομένους της εκάστοτε οντότητας. Οι ανταμοιβές αυτές εξαρτώνται από την αξία της θέσης . Όσων αφορά

τη γενική πολιτική ανταμοιβών κάθε οντότητας, προαπαιτούνται ειδικά πλάνα μισθών, ημερομισθίων και οικονομικών καταστάσεων. Ο σκοπός αυτής της ενέργειας είναι η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών που θα ενθαρρύνει τους εργαζομένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής προϋποθέσεις :

- Καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας .
- Οργανωμένη εκπαίδευση των εργαζομένων .
- Διεξαγωγή έρευνας για τις αμοιβές στην αγορά εργασίας .
- Ενίσχυση των μοντέρνων συστημάτων αμοιβών .
- Απλοποίηση των συστημάτων για καλύτερη κατανόηση των συστημάτων από τους εργαζόμενους .

Οι ανταμοιβές θεωρούνται τα προνόμια που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την καταβολή έργου- παροχή υπηρεσιών. Γενικότερα οι ανταμοιβές, λαμβάνονται ως θετικό γεγονός και καθορίζονται από τις επιπτώσεις της εργασίας καθώς και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες ανταμοιβών :

1. Εσωτερικές ανταμοιβές, είναι άυλες και μη οικονομικές. Διαμορφώνονται μέσω των ερεθισμάτων που δέχεται ο εργαζόμενος από το περιβάλλον του. Αυτό το είδος ανταμοιβής προσφέρει το αίσθημα ευχαρίστησης και ικανοποίησης στους εργαζομένους .
2. Εξωτερικές ανταμοιβές, προσφέρονται στους εργαζομένους με σκοπό να τους επενέσουν για το έργο τους . Αυτό το είδος ανταμοιβής δεν ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων είτε έχουν οικονομικό είτε όχι χαρακτήρα .
3. Οικονομικές ανταμοιβές, συνθέτουν το σταθερό μισθό που λαμβάνει ο εργαζόμενος με τις μεταβλητές αμοιβές που του προσφέρονται .
4. Μη οικονομικές ανταμοιβές, είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές και αφορούν το περιεχόμενο του εργασιακού τους περιβάλλοντος .

1.3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού μιας οντότητας είναι εξίσου σημαντική τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Ο εργοδότης οφείλει να αξιολογεί το εργατικό δυναμικό του προκειμένου να εντοπίσει τυχόν προβλήματα τα οποία μπορεί να δυσκολεύουν την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον μέσω της αξιολόγησης του εργατικού δυναμικού της εκάστοτε οντότητας, ο εργοδότης παρατηρεί την πορεία-εξέλιξη του κάθε εργαζομένου, το αν είναι ικανός-αποδοτικός για αυτήν τη δουλειά, το πόσο προσφέρει στην επιχείρηση, ή ακόμα εάν είναι συνεργατικός ή αντίστοιχα δημιουργεί προβλήματα τόσο στους συναδέλφους αλλά και στην ίδια την οντότητα. Έτσι, μέσω της αξιολόγησης λαμβάνονται αποφάσεις που αφορούν τις προαγωγές, τα μόνους-επιβραβεύσεις-αυξήσεις μισθών, την εκπαίδευση ορισμένων εργαζομένων που χρειάζονται βελτίωση στην αποδοτικότητα τους, αλλά και την απομάκρυνση όσων δεν είναι ικανοί ή δημιουργούν προβλήματα στο περιβάλλον της οντότητας.

Για την επίτευξη όλων των παραπάνω, είναι λοιπόν σημαντικός ο θεσμός της αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις. Έτσι κάθε επιχείρηση οφείλει να αξιολογεί το εργατικό δυναμικό της ανά συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Ας εξετάσουμε την περίπτωση της αυτοκινητιβιομηχανίας της Toyota στο Λέξινγκτον του Κεντάκι. Εκεί γίνεται η παραγωγή του μοντέλου Camry. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, προκειμένου να αυξήσουν την απόδοση του εργατικού δυναμικού αλλά και της παραγωγής, σε καθημερινή βάση αναρτούσαν πίνακες ατομικής απόδοσης του κάθε εργαζομένου. Ακόμα συναντιόντουσαν ανά ομάδες και εκπαιδεύονται και καθοδηγούνται στον τομέα που υστερούν και κάνουν άμεσα τις αλλαγές που απαιτούνται. Όλη αυτή η διαδικασία αφορά τη διαχείριση απόδοσης στην πράξη.

Με τον όρο διαχείριση απόδοσης εννοούμε τη διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να συμβάλλουν πλήρως και αποδοτικά στην επίτευξη των στόχων της εκάστοτε οντότητας.

Ο κύκλος της αξιολόγησης αποτελείται από τρία στάδια :

1. Τον ορισμό των προτύπων εργασίας
2. Την αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού όσων αφορά τα ήδη οριοθετημένα πρότυπα
3. Την παροχή εκπαίδευσης στον εργαζόμενο για να είναι πλήρως αποδοτικός

Ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει το σκοπό για τον οποίο διεξάγεται, τα κριτήρια αξιολόγησης και τις μεθόδους αξιολόγησης.

Οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι εξής :

- Γραφική κλίμακα βαθμολόγησης
- Μέθοδος της εναλλασσόμενης κατάταξης
- Μέθοδος σύγκρισης κατά ζεύγη
- Μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής
- Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών
- Έντυπα αξιολόγησης
- Μέθοδος διοίκησης μέσω στόχων
- Ηλεκτρονικές αξιολογήσεις
- Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης

Τα κριτήρια αξιολόγησης, ανεξάρτητα με τη μορφή της πρέπει να είναι σχετισμένα με τις ανάγκες της θέσης εργασίας και τις αρμοδιότητες του εργαζόμενου. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να δικαιολογείται το γιατί εφαρμόζεται το κριτήριο και πως σχετίζεται με τις ανάγκες της θέσης εργασίας του κάθε εργαζόμενου.

1.3.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Η σημαντικότητα της δημιουργίας εργασιακών σχέσεων αφορά την προσαρμογή του εργαζόμενου στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον πρέπει να επικρατεί ένα κλίμα συνεργασίας και εναρμονίας με μοναδικούς στόχους την καθημερινή ατομική επαγγελματική εξέλιξη αλλά και την επίτευξη του κοινού στόχου της εκάστοτε επιχείρησης. Ο υπεύθυνος manager οφείλει να διατηρεί συμβουλευτικό χαρακτήρα και να παροτρύνει το εργατικό δυναμικό να εργάζεται με τέτοιο τρόπο που θα αποφέρει όφελος τόσο στην επιχείρηση

όσο και στους ίδιους τους εργαζομένους. Επιπρόσθετα σε περιπτώσεις ασυμφωνιών των χαρακτήρων μεταξύ των συναδέλφων, οφείλει να επικροτεί την συμφιλίωση και να απονθαρύνει και να κατακρίνει περιστατικά βίας καθώς και να επιβάλλει τις αντίστοιχες ποινές σε τέτοιες περιπτώσεις. Είναι συχνό φαινόμενο βέβαια οι εργαζόμενοι μεταξύ τους να δημιουργούν και φιλικές σχέσεις ανεξάρτητα από τις εργασιακές, φαινόμενο που είναι αρκετά όμορφο διότι διαμορφώνεται και ένα πιο ζεστό κλίμα συναδελφικότητας, ωστόσο κατά τη διάρκεια της εργασίας οφείλουν να είναι επαγγελματίες και να μην απορροφούνται από τους στόχους τους.

1.3.6 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η υγεία και ασφάλεια στην εργασία είναι ο διεπιστημονικός τομέας που στοχεύει στην προστασία της ασφάλειας, της υγείας και της ευημερίας των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον, μέσω της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, της μείωσης των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών καθώς και της καλλιέργειας και προαγωγής νοοτροπίας πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO), κάθε χρόνο 2.340.000 θάνατοι εργαζομένων οφείλονται σε επαγγελματικές ασθένειες και εργατικά ατυχήματα, ενώ σε 160 εκατομμύρια υπολογίζονται οι μη θανατηφόρες επαγγελματικές ασθένειες και σε 270 εκατομμύρια τα εργατικά ατυχήματα. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 28, καταγράφονται 2,5 εκατομμύρια ατυχήματα που προκάλεσαν απουσία τουλάχιστον 4 ημερών από την εργασία και 3.515 θανατηφόρα ατυχήματα σε ετήσια βάση, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat (2012).

Ένα θέμα μείζονος προτεραιότητας που απασχολεί την κάθε οντότητα είναι η ασφάλεια του εργατικού δυναμικού στους εργασιακούς χώρους. Αυτό συμβαίνει διότι έχει σημειωθεί σημαντικός αριθμός εργατικών ατυχημάτων στους εργαζομένους. Τα εργασιακά ατυχήματα δυστυχώς αφορούν όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων και όχι μεμονωμένων κατηγοριών επαγγελμάτων. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι εργοδότες μπορούν να προλαμβάνουν και να αποτρέπουν τα περισσότερα εργασιακά ατυχήματα. Για παράδειγμα οφείλουν να συντηρούν τον εργασιακό χώρο σε ασφαλή συνθήκες για το προσωπικό, να ενημερώνουν το προσωπικό εάν απαιτείται ειδική ενδυμασία κατά τη διάρκεια της εργασίας τους ή ακόμα και για απαιτούμενες ιατρικές εξετάσεις σε ορισμένα επαγγέλματα.

Τα αίτια των εργασιακών ατυχημάτων είναι :

1. Τα τυχαία περιστατικά
2. Τις επισφαλείς εργασιακές συνθήκες
3. Τις επικίνδυνες συμπεριφορές των εργαζομένων

Τα τυχαία περιστατικά, όπως το να χτυπήσει ένας εργαζόμενος κατά τη διαδρομή του προς τον χώρο εργασίας από τη δουλειά του, δε συμπεριλαμβάνονται στα βασικά αίτια διότι βρίσκονται συνήθως έξω από τον εργασιακό χώρο.

Οι επισφαλείς συνθήκες είναι οι κύρια αιτία πρόκλησης εργασιακών ατυχημάτων. Περιλαμβάνονται οι εξής περιπτώσεις :

- έλλειπες φύλαξη εργασιακού εξοπλισμού
- Ελαττωματικός εργασιακός εξοπλισμός-συντήρηση
- Επισφαλής αποθήκευση
- Ελλιπής φωτισμός
- Ελλιπής εξαερισμός-ανεπαρκής ανανέωση του αέρα

Ο κυρίως τρόπος αντιμετώπισης τέτοιων προβλημάτων είναι ο περιορισμός, αν όχι εξάλειψη, των επισφαλών συνθηκών. Συνήθως σε αυτό εμπλέκεται και η επιθεώρηση εργασίας.

Οι μέθοδοι αποφυγής εργατικών ατυχημάτων είναι οι εξής :

- Περιορισμός των επισφαλών συνθηκών εργασίας
- Προστασία του εύαλωτου εργατικού δυναμικού (ηλικιωμένοι, αμεα, εγκυμονούσες)
- Έλεγχοι για τη μείωση των επισφαλών ενεργειών
- Αφισοκόληση
- Ειδική εκπαίδευση σε θέματα ασφαλείας
- Διενέργεια τακτικών επιθεωρήσεων ασφάλειας και υγείας

- Χημικά και βιομηχανική υγιεινή (έκθεση εργαζομένων σε ουσίες όπως ο αμίαντος)

1.4 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ένας διευθυντής ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το σημαντικότερο μέλος σε οποιαδήποτε επιχείρηση και σε οποιοδήποτε τομέα και έχει την αξίωση να αποτελεί μια θέση που πολλοί υποψήφιοι θέλουν να διεκδικήσουν. Συνήθως σε επιχειρήσεις αρκετά μικρές που απασχολούν περίπου 20 με 30 εργαζόμενους, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης της αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης που του έχει δωθεί το δικαίωμα της διοίκησης και έχει την δυνατότητα να παραχωρήσει αρμοδιότητες σε στελέχη ώστε να προσλαμβάνουν, να παρακολουθούν, να εκπαιδεύουν και να απολύουν τα μέλη του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Μια τέτοια περίπτωση όμως είναι δύσκολο να συμβεί σε μεγαλύτερες οντότητες καθώς οι υποχρεώσεις και τα προβλήματα είναι πολύ πιο πολύπλοκα και χρειάζονται μια διαφορετική τύπου οργάνωση. Έτσι έχει υιοθετηθεί η «Υπηρεσία Προσωπικού». Σε μια υπηρεσία προσωπικού σε αρχικό στάδιο πρέπει να οριστεί ένας υπεύθυνος του προσωπικού αυτού και να καθοριστεί υπεύθυνος ουσιαστικά στην διαχείριση των απαιτήσεων του έχουν οι εργαζόμενοι. Όμως αυτός του ο ρόλος δεν προϋποθέτει να υποστηρίζει το μέρος του ενός ή του άλλου εργαζομένου αλλά πρέπει να διατηρεί μια ουδέτερη στάση. Ένας άλλος σημαντικός ρόλος του υπευθύνου προσωπικού αποτελεί η μεταφορά των αιτημάτων της διοίκησης στους εργαζόμενους και το αντίστροφο. Οι βασικές αρμοδιότητες του διευθυντή προσωπικού είναι:

1. Καθορισμός και διατύπωση της πολιτικής που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για το εργατικό της δυναμικό ώστε να γίνουν ορθές προσλήψεις με τις κατάλληλες προϋποθέσεις, να εκπαιδευτούν οι υποψήφιοι με βάση ορισμένα κριτήρια και να μισθώνονται ανάλογα με τα προσόντα τους.
2. Με βάση την πολιτική που πρόκειται να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι ο διευθυντής προσωπικού λαμβάνει την άποψη διαφόρων συμβούλων ώστε να καταλήξει σε αντικειμενικές και δίκαιες αποφάσεις.
3. Είναι αρμόδιος για την σωστή εκπαίδευση που απαιτεί ο τομέας του κάθε εργαζομένου, την αξιολόγηση της συμπεριφοράς του στην επιχείρηση και την παροχή διαφόρων άλλων υπηρεσιών.

4. Επίβλεψη των εργαζομένων για την τήρηση της πολιτικής και την παρακολούθηση τους στην εφαρμογή των όρων που έχουν καθοριστεί.

1.5 ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελούν ουσιαστικά τα προσδοκούμενα αποτελέσματα που προσπαθεί να πετύχει η επιχείρηση μέσω μιας σειρά ενεργειών που εκτελεί σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τέτοιοι στόχοι αφορούν κυρίως την ενίσχυση της παραγωγικότητας, για την αντιμετώπιση και λύση των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν στο εργατικό δυναμικό και την ανάπτυξη επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης και των εργαζομένων μεταξύ τους. Επιπλέον, την ενίσχυση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων ώστε να είναι πλήρως ικανοποιημένοι και αποδοτικοί στην εργασία τους και την υπακοή τους στους νόμους που έχουν θεσπιστεί από την οντότητα για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος, την κατάλληλη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων που έχει η επιχείρηση στην κατοχή της για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ικανότητα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων να ενισχύσει την απόδοση των εργαζομένων με βάση τις γνώσεις τους.

1.6 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων γενικά έχουν διάφορους στόχους που θέλουν να πετύχουν. Όμως μπορούν να γίνουν πιο συγκεκριμένοι και να περιοριστούν σε πιο βασικοί. Αυτοί είναι οι εξής:

- Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με την καθοριστική συμβολή των εργαζομένων που απασχολεί μια επιχείρηση να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα των στόχων με αποτέλεσμα να παραμένει η επιχείρηση σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα.
- Πλήρης ενίσχυση της ποιότητας της παραγωγικότητας που ασχολείται ένας εργαζόμενος, καθώς η παραγωγικότητα που παράγει το εργατικό

δυναμικό σε μια οντότητα μπορεί να ενισχυθεί με την ανταπόκριση των εργαζομένων στις ανάγκες των καταναλωτών.

- Η τήρηση όλων των κανόνων και υποχρεώσεων των εργοδοτών, που συνήθως αφορούν τις αμοιβές των εργαζομένων τους, τις ώρες εργασίας που ορίζει η σύμβαση τους, η απόλυση τους καθώς και η συνταξιοδότηση τους κ.ά.
- Οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας των εργαζομένων και η βελτίωση τους, που αποτελεί και ίσως τον πιο βασικό στόχο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς αναπτύσσεται η παραγωγικότητα τους και το εργασιακό τους επίπεδο και παράλληλα ενισχύεται και η επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

2.1 ΕΥΡΕΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Σε μια διαδικασία εύρεσης υποψηφίων χρησιμοποιείται η τεχνολογία και συγκεκριμένα το διαδίκτυο που αποτελεί μια νέα μορφή στον ιδιωτικό τομέα για την πρόσληψη εργατικού δυναμικού. Η εύρεση αποτελεί μια πολύ σημαντική πτέρυγα στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, καθώς η επιχείρηση από το στάδιο του προγραμματισμού έχει προσδιορίσει τα κριτήρια που αναζητά για το προσωπικό της. Όταν καθοριστούν ουσιαστικά αυτά τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων καλείται να αναζητήσει πηγές άντλησης για το εργατικό της δυναμικό.

2.1.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΥΡΕΣΗΣ

Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για την εύρεση των υποψηφίων χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό σύστημα, τα οποία θα αναλυθούν στη συνέχεια.

1. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Με βάση αυτή την κατηγορία συστήματος η συνολική διαδικασία που χρειάζεται για να γίνει η εύρεση των υποψηφίων οργανώνεται από μια κεντρική υπηρεσία, η οποία είναι υπεύθυνη για την εγγύηση σημαντικών όρων ώστε να δημιουργηθεί το έργο των περιφερειακών υπηρεσιών, έχοντας σκοπό να αποφευχθούν εσφαλμένες ενέργειες. Στην πράξη αυτό το σύστημα προσφέρει μερικά οφέλη:

- Να εξασφαλιστεί ένα κεντρικό σημείο πληροφόρησης στην διοίκηση της επιχείρησης αλλά και στους υποψήφιους της ώστε να γνωστοποιηθούν όλες οι ανάγκες του προσωπικού.
- Να υλοποιηθούν αρχεία με όλα τα στοιχεία τόσο των νέων υποψηφίων όσο και των παλαιότερων υποψηφίων.
- Να υπάρχει δυνατότητα επιλογής για μεγαλύτερο ποσοστό υποψηφίων.
- Να γίνουν έλεγχοι σύγκρισης της απόδοσης των υποψηφίων μέσω ποικίλων μεθόδων για την εύρεση των υποψηφίων.

2. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Με βάση το συγκεκριμένο σύστημα η βασική λειτουργία των αρμοδίων στην εύρεση υποψηφίων διαχωρίζεται σε διαφορά τμήματα της επιχείρησης όπου δίνονται εντολές από τα ανώτερα τμήματα ώστε να μην αυξάνονται οι αρμοδιότητες της κεντρικής διοίκησης. Όμως κάτι τέτοιο συνήθως δημιουργεί λάθος αποφάσεις. Μια τέτοια μορφή συστήματος μπορούμε να συναντήσουμε αρκετά συχνά σε πολύ μεγαλύτερους οργανισμούς όπου αφορά κυρίως εύρεση και επιλογή υποψηφίων για κατώτερα τμήματα όπου αναλαμβάνουν μια συγκεκριμένη εργασία και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

2.1.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Για την προσέλκυση υποψηφίων αναλύονται δύο βασικές κατηγορίες πηγών, οι εσωτερικές πηγές και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης. Οι εσωτερικές πηγές λαμβάνονται μέσα από την οντότητα στο εσωτερικό της περιβάλλον, ενώ οι εξωτερικές λαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον αντίστοιχα. Πιο αναλυτικά:

1. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης απαρτίζονται από το εργατικό δυναμικό που διαθέτει η επιχείρηση στην τωρινή χρονική στιγμή, τους παλιούς εργαζόμενους και τους υποψήφιους. Χωρίζονται σε:

- Πίνακας ανακοινώσεων, όπου πληροφορεί το προσωπικό για όλες τις κενές θέσεις εργασίας που διαθέτει η επιχείρηση.
- Βάση δεδομένων εργαζόμενων, είναι ηλεκτρονική και υλοποιείται από την επιχείρηση και σε αυτή καταγράφονται όλα τα χαρακτηριστικά, τα προσόντα, οι αδυναμίες και οι δεξιότητες των εργαζόμενων.
- Συστάσεις προσωπικού, μια πλήρως αποτελεσματική πηγή καθώς το εργατικό δυναμικό μπορεί να συστήσει κατάλληλα άτομα με βάση τα δεδομένα που αναζητεί ο εργοδότης τους.
- Προαγωγές, με την απαραίτητα προσοχή που θα δώσει ο εργοδότης, ώστε να μην αδικηθεί κάποιος εργαζόμενος, καλύπτονται πολλές θέσεις και παρέχεται η ευκαιρία σε εξωτερικούς εργαζόμενους να καλύψουν κενές θέσεις.

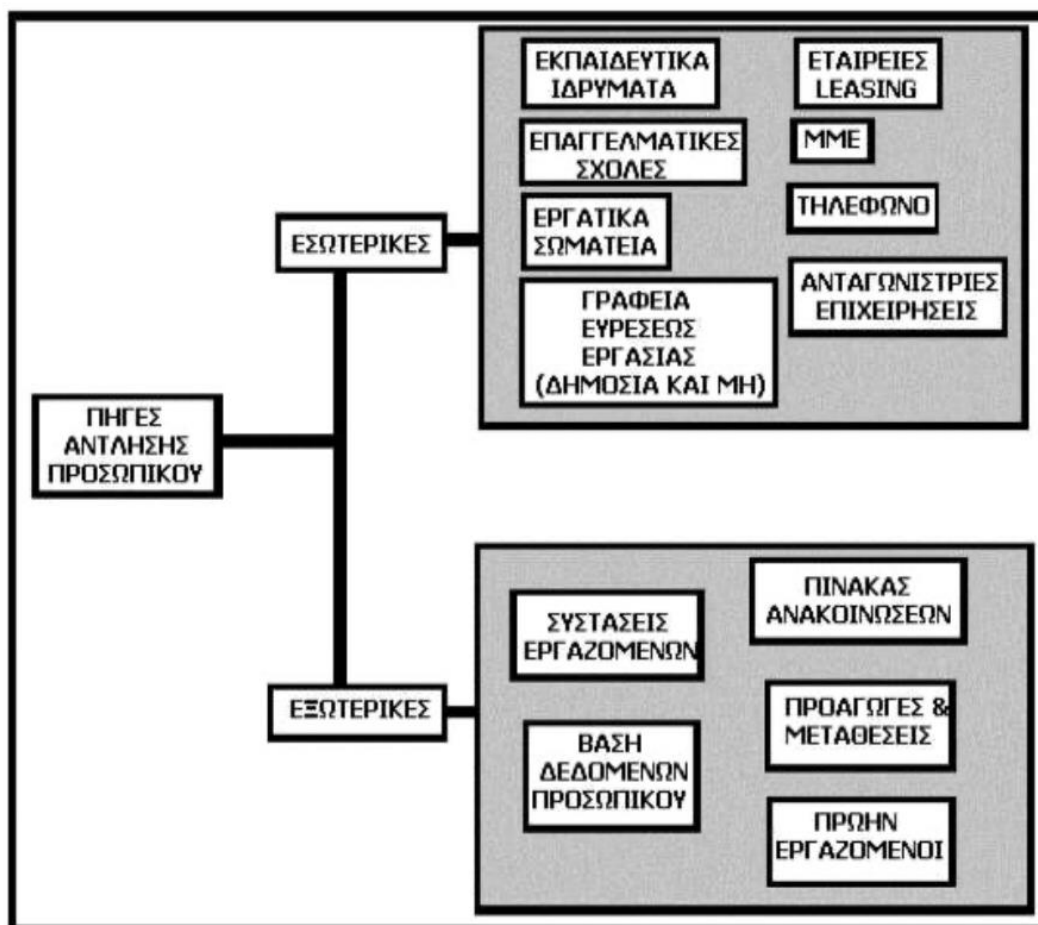
- Υποψήφιοι πόρτας,οι οποίοι ουσιαστικά αποτελούν άτομα όπου υποβάλουν αιτήσεις και βιογραφικά όταν δημιουργηθεί κάποια κενή θέση σε μια επιχείρηση.

2. Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολλαπλές και ποικίλουν σε όρους που αφορούν το κόστος και την αποτελεσματικότητα.Χωρίζονται σε:

- Επαγγελματικές σχολές,όπου οι απόφοιτοι τέτοιων σχολών αποτελούν αξιόπιστη πηγή υποψηφίων.Με βάση αυτή την πηγή οι εργοδότες δίνουν προσοχή στην εφαρμογή διαφόρων προγραμμάτων για την προσέλκυση τους διατηρώντας επαφές με το διοικητικό προσωπικό των σχολών.
- Ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα,οι πτυχιούχοι και οι επί πτυχίο φοιτητές αποτελούν υποψηφίων για τις κενές θέσεις που αναζητά η οντότητα.
- Επαγγελματικές ενώσεις,συνδυάζουν μια σημαντική πηγή για συγκεκριμένες και πιο εξειδικευμένες εργασίες στο κατασκευαστικό κομμάτι.
- Ανταγωνίστριες εταιρείες,όπου τα ανώτατα τμήματα της επιχείρησης τα οποία θέλουν να καλύψουν πιο εξειδικευμένες θέσεις προσεγγίζουν στελέχη ανταγωνιστριών εταιρειών κάνοντας τους διάφορες προσφορές.
- Γραφεία εύρεσης εργασίας,τα οποία ασχολούνται με την αναζήτηση εργασίας σε ανέργους και κάποιες φορές συνεργάζονται με διάφορες εταιρείες για να καλύψουν κενές θέσεις.
- Εταιρείες Leasing,οι οποίες δίνουν εργασία σε άτομα για προσωρινή απασχόληση σε μια επιχείρηση.
- Δημόσια γραφεία εύρεσης εργασίας,όπως είναι ο ΟΑΕΔ όπου προσφέρει δωρεάν τις υπηρεσίες του σε διάφορες εταιρείες και υποψήφιους .

- Μέσα μαζικής ενημέρωσης, μέσω Ίντερνετ κυρίως αλλά και σε εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο και τηλεόραση αναρτώνται αγγελίες εύρεσης εργασίας για την εύρεση υποψηφίων.
- Τηλέφωνο, έχει αναπτυχθεί μαζί με το διαδίκτυο τα τελευταία χρόνια. Οι αρμόδιοι των επιχειρήσεων συλλέγουν τα ονόματα των υποψηφίων και επικοινωνούν μαζί τους μέσω τηλεφώνου για την



πληροφόρηση των κενών θέσεων που υπάρχουν.

2.1.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Ένας αρμόδιος που πρέπει να στελεχώσει μια κενή θέση πρέπει σε αρχικό στάδιο να δημιουργήσει ένα σύνολο με τους υποψήφιους είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Το στάδιο της προσέλκυσης θεωρείται αρκετά σημαντικό καθώς ένα μεγάλος αριθμός υποψηφίων δημιουργεί σύγχυση στην επιλογή του εργοδότη. Οι ενέργειες για την προσέλκυση θα πρέπει να είναι συμβατές με τον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας. Η στελέχωση ενός μεγάλου αριθμού των κενών θέσεων

χρειάζεται προσοχή για τον σχεδιασμό της σχετικά με τον χρόνο και τις πηγές που θα χρησιμοποιηθούν και όχι μόνο. Για να είναι αποτελεσματικές οι ενέργειες της προσέλκυσης θα πρέπει να εξαρτώνται από παράγοντες που δεν ανήκουν στην ίδια την προσέλκυση. Τέλος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι διάφοροι νομικοί παράγοντες της προσέλκυσης.

2.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΚΑΙ ΕΞΕΤΑΣΗ

Αφού έχει καταλήξει και συγκεντρωθεί ένα επαρκή ποσοστό αιτήσεων των υποψηφίων τότε επόμενο βήμα αποτελεί η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας. Αυτό γίνεται με την αξιοποίηση διαφόρων τεχνικών ελέγχου δηλαδή, τεστ, έλεγχος προσωπικών στοιχείων και συνεντεύξεων.

2.2.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΕΤΑΣΗΣ

Τα βασικά χαρακτηριστικά της επιλογής και της εξέτασης των υποψηφίων χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες:

1. **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ:** υπάρχουν αρκετοί λόγοι που θεωρείτε σημαντική η επιλογή κατάλληλων υποψηφίων καθώς οι εργαζόμενοι που διαθέτουν και τις κατάλληλες ικανότητες και τα κατάλληλα χαρακτηριστικά κάνουν πιο αξιόπιστη δουλειά συνολικά για την εταιρεία. Ωστόσο θα πρέπει να αποκλειστούν και οι ανεπιθύμητοι υποψήφιοι πριν μπουν στην επιχείρηση και να δωθεί προσοχή στην επιλογή των υποψηφίων καθώς το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης είναι αρκετά μεγάλο.
2. **ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ:** σχετίζεται με την συνέπεια των τεστ που διαθέτει ο εργοδότης και πρέπει η βαθμολογία που λαμβάνει ο υποψήφιος να συμβαδίζει σε κάθε επανεξέταση του. Υπάρχουν δύο μέθοδοι εκτίμησης της αξιοπιστίας των τεστ. Η πρώτη ονομάζεται μέθοδος επανεξέτασης, όπου γίνεται εξέταση του ίδιου τεστ σε διαφορετικό χρόνο και η μέθοδος εκτίμησης παρεμφερούς αξιολόγησης, όπου γίνεται εξέταση παρόμοιου τεστ σε ύστερη χρονική στιγμή.
3. **ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ:** σχετίζεται με το ποσό το τεστ μέτρα αυτό που πρέπει να μετρήσει και αφορά τεστ επιλογής προσωπικού όπου η εγκυρότητα αποτελεί στοιχεία που τεκμηριώνουν ότι το τεστ είναι κατάλληλο για την

θέση εργασίας. Αν ένα τεστ δεν πληροί τα κριτήρια εγκυρότητας τότε δεν έχει σημασία και η χρήση του, καθώς κάθε τεστ αποτελεί δείγμα συμπεριφοράς του εξεταζόμενου.

4. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΤΕΣΤ: η πιστοποίηση γίνεται με πέντε απλά βήματα. Αρχικά αναλύετε η θέση της εργασίας και προσδιορίζονται τα προσόντα που απαιτείτε να διαθέτει ο εργαζόμενος. Έπειτα γίνεται η επιλογή των τεστ ώστε να επιλεγθούν τα κατάλληλα τεστ που μπορούν να μετρήσουν τα χαρακτηριστικά για μια επιτυχημένη εργασία. Σε επόμενο στάδιο γίνεται η διανομή των τεστ που επιλέχθηκε για τους εργαζόμενους. Επόμενο βήμα είναι η συσχέτιση της βαθμολογίας των τεστ και των κριτηρίων ώστε να καθοριστεί μια ανάλυση συσχέτισης ανάμεσα στην βαθμολογία και την εργασιακή αποδοχή. Τέλος η διασταυρούμενη εξακρίβωση και νέα εξακρίβωση με ένα νέο τεστ σε ένα νέο δείγμα εργαζόμενων.
5. ΗΘΙΚΑ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ: που περιλαμβάνουν ζητήματα ίσων ευκαιριών απασχόλησης με δύο βασικές αρχές, ο εργοδότης να χρησιμοποιεί μεθόδους εξέτασης σχετιζόμενους με την εργασιακή απόδοση και οι δοκιμασίες που διαθέτει να μην κάνουν διακρίσεις. Επίσης θα πρέπει να προστατεύονται τα ατομικά δικαιώματα των υποψηφίων και να διασφαλίζεται η ασφάλεια των τεστ, να έχουν δικαίωμα στην ιδιωτικότητα και να προστατεύονται τα προσωπικά τους δεδομένα.

2.2.2 ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΕΣΤ

Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων στις μέρες μας, χρησιμοποιεί μια μέθοδο εξέτασης στους υποψήφιους υπαλλήλους της μέσα από διάφορα test. Η χρησιμότητα τους πηγάζει μέσα από τις απαντήσεις που δίνει ο κάθε υποψήφιος, οι οποίες μας δείχνουν το κατά πόσο είναι ικανός για μία θέση εργασίας στην εκάστοτε επιχείρηση ενώ παράλληλα μας δίνουν πληροφορίες ακόμα και για το χαρακτήρα του υποψηφίου. Όμως, το κατά πόσο είναι έγκυρα αυτά τα test, διαλευκάνεται μέσω δύο βασικών μέσων εγκυρότητας. Αυτά ονομάζονται :

1. Εγκυρότητα των κριτηρίων, μας δείχνει το κατά πόσο όσοι περάσουν το αρχικό test, θα είναι το ίδιο αποδοτικοί-ικανοί στην εκάστοτε θέση εργασίας. (και αντίστροφα)
2. Εγκυρότητα του περιεχομένου, μας δείχνει κατά πόσο το test ανταποκρίνεται στα πραγματικά καθήκοντα που θα εκτελέσει ο πλέον εκλεγμένος υπάλληλος στην εκάστοτε θέση εργασίας.

Όσων αφορά την αξιοπιστία ενός test, θα πρέπει να είναι έτσι δομημένο και ελεγμένο ώστε να μην υπάρχει περιθώριο στον εξεταζόμενο να παρεκκλίνουν οι απαντήσεις του. Συνήθως χρησιμοποιώντας επαναλαμβανόμενες ερωτήσεις, ο υποψήφιος δε θα μπορεί να παρεκκλίने στις επιλογές-απαντήσεις του.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί πως, η μέθοδος των test δε θα πρέπει να είναι η μοναδική μέθοδος επιλογής εργαζομένων, αλλά θα πρέπει να λειτουργεί συμπληρωματικά σε άλλες μεθόδους επιλογής υποψηφίων, όπως αυτής της συνέντευξης.

2.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Ένα σημαντικό στάδιο πριν την επιλογή ενός υποψηφίου για μία θέση εργασίας, είναι το στάδιο της συνέντευξης. Είναι ένας άμεσος τρόπος να γνωριστούν καλύτερα υποψήφιος και εργοδότης. Σε αυτή τη φάση, ο υποψήφιος εργαζόμενος τίθεται να συζητήσει-απαντήσει σε μια σειρά ερωτήσεων, είτε δια ζώσης είτε από βιντεοκλίση, πορκειμένου οι «εξεταστές», αντιπρόσωποι, άτομα της εταιρείας από των τομέα του ανθρώπινου δυναμικού(HR0) ή μερικές φορές φορές οι ίδιοι οι εργοδότες, να γνωρίσουν καλύτερα τον υποψήφιο και να διαπιστώσουν το κατά πόσο είναι ικανός και πληροί τα κριτήρια της θέσης για την οποία ενδιαφέρεται να εργαστεί για λογαριασμό της εκάστοτε οντότητας.

2.3.1 ΕΙΔΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Τα είδη το συνεντεύξεων διαφέρουν ανάλογα με τη δομή της συνέντευξης, τα είδη των ερωτήσεων αλλά και τον τρόπο διεξαγωγής.

- Όσων αφορά τη δομή : Μία συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη ή αδόμητη, αυτό σημαίνει ότι στην πρώτη περίπτωση ο εξεταστής κάνει άναρχα ερωτήσεις ενώ στη δεύτερη ακολουθεί μια προκαθορισμένη σειρά.

- Όσον αφορά τα είδη των ερωτήσεων : Οι ερωτήσεις μπορεί να αφορούν καταστάσεις, ερωτήσεις για το πώς θα αντιδρούσε μια αντίστοιχη κατάσταση, ή ερωτήσεις συμπεριφοράς, ερωτήσεις για το πώς έχουν αντιμετωπίσει διάφορα περιστατικά συνήθως σε προηγούμενες εργασίες.
- Όσον αφορά τον τρόπο διεξαγωγής : Είτε επιτόπου συνέντευξη με μάνατζερ, είτε συνεντεύξεις που οι υποψήφιοι περνάνε από διάφορα στάδια

2.3.2 ΟΔΗΓΙΕΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΜΙΑΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Πρώτο και βασικό στάδιο πριν τη συνέντευξη είναι ο εκάστοτε μάνατζερ να έχει ελέγξει τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων που έχουν αποσταλεί, να διακρίνουν τυχόν ασάφειες ή σημεία που πρέπει να αναλυθούν περετέρω. Έπειτα ο μάνατζερ, ανάμεσα σε όλα τα βιογραφικά οφείλει να εντοπίσει εκείνα που φαίνεται να ταυτίζονται με τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Επιπλέον, θα ήταν σημαντικό να είναι προκαθορισμένη η σειρά των ερωτήσεων της συνέντευξης μέσα από τη χρήση των κατάλληλων ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις πρέπει να αφορούν τις εργασιακές δεξιότητες και το χαρακτήρα του υποψηφίου συναρτήσει των κριτηρίων της θέσης. Όλες οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι ίδιες για όλους τους υποψηφίους αλλά και για την αποφυγή διακρίσεων. Ακόμη συνιστάται να είναι δύο οι εξεταστές για τον παραπάνω λόγο καθώς και για να υπάρχουν παραπάνω απόψεις. Τέλος ο μάνατζερ που θα πάρει τη συνέντευξη, οφείλει να έχει μπροστά του το βιογραφικό του κάθε υποψηφίου και να κάνει τις απαραίτητες σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

2.3.3 ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η συνέντευξη είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο όλων των επιχειρήσεων προκειμένου να επιλέγουν ικανά άτομα, ανάλογα με τις προσδοκίες των επιχειρήσεων, στο εργατικό δυναμικό τους. Είναι ένας άμεσος τρόπος να γνωριστούν ο υποψήφιος και ο μάνατζερ. Μέσα από μια σειρά ερωτήσεων, ο μάνατζερ μπορεί να αντιληφθεί εύκολα το κατά πόσο ο υποψήφιος είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις συνθήκες εργασίας της εκάστοτε θέσης. Παράλληλα μπορεί να εντοπίσει τυχόν ψευδή πληροφορίες και να απορριφθεί. Επιπρόσθετα διαπιστώνει το πως ο υποψήφιος απαντάει σε συνθήκες αμεσότητας σε περιορισμένο χρόνο, συνεπώς το

κατά πόσο είναι αληθινός σα χαρακτήρας Από την άλλη ο υποψήφιος γνωρίζει μέλη της διοίκησης, μαθαίνει παραπάνω πληροφορίες για τη θέση εργασίας που τον ενδιαφέρει και κρίνει και ο ίδιος για τον εαυτό του εάν του ταιριάζει εντέλει το περιβάλλον εργασίας.

2.3.4 ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Οι τύποι των συνεντεύξεων είναι οι εξής :

- Ελεύθερη συνέντευξη. Ο υποψήφιος απαντάει συνήθως πιο προσωπικές ερωτήσεις. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο υποψήφιος δε διακόπτεται και οι επόμενες ερωτήσεις συσχετίζονται με τις προηγούμενες απαντήσεις του υποψηφίου.
- Κατευθυνόμενη συνέντευξη. Ο υποψήφιος κλίνεται να απαντήσει σε μια σειρά προκαθορισμένων-τυποποιημένων ερωτήσεων. Οι εξεταστές είναι συνήθως πάνω από δύο ώστε να κρίνεται αντικειμενικά το αποτέλεσμα.
- Ενώπιον επιτροπής συνέντευξη. Ο υποψήφιος κλίνεται να απαντήσει μπροστά σε μία ομάδα εξεταστών που συχνά αποτελείται από πέντε άτομα. Στη συγκεκριμένη συνέντευξη μπορούν να συνδυαστούν και τα δύο παραπάνω είδη όσον αφορά τις ερωτήσεις.
- Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς. Ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σχετικά με το πως θα αντιμετώπιζε μια κατάσταση που αφορά το θέμα της συνέντευξης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, μια κατάσταση που θα έχει προκύψει στη θέση εργασίας για την οποία είναι υποψήφιος. Όπως για παράδειγμα πως θα αντιμετώπιζε έναν δύσκολο πελάτη εάν η θέση αφορά παροχή υπηρεσιών.
- Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς Ο υποψήφιος καλείται να περιγράψει το πως αντέδρασε σε μια αληθινή κατάσταση, πιθανά σε μια προηγούμενη δουλειά.
- Συνέντευξη μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σε μια σειρά ερωτήσεων σε μορφή test. Έπειτα ο υπολογιστής με βάσει τις απαντήσεις του υποψηφίου βγάζει το αποτέλεσμα για το κατά πόσο είναι ικανός για τη θέση εργασίας. Είναι μια αρκετά απρόσωπη μορφή συνέντευξης!
- Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης. Αυτό το είδος συνέντευξης συνήθως αφορά υποψηφίους για επαγγέλματα στα οποία ασκείται πίεση σε μεγάλο βαθμό. Έτσι ο εξεταστής είναι απότομος, ειρωνικός και πειστικός προς τον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης για να διαπιστώσει το κατά πόσο είναι ικανός να

διαχειριστεί μια κατάσταση πίεσης στην οποία έπεται να βρεθεί μέσα από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας για την οποία «διαγωνίζεται»

2.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Πέρα όμως από το κομμάτι της συνέντευξης, είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι του τμήματος του εργατικού δυναμικού της κάθε οντότητας να επαληθεύσει και να διασταυρώσει τις πληροφορίες που έχει δώσει ο υποψήφιος αλλά και να κάνει και μια «έρευνα» για τον ίδιο.

Συχνά λοιπόν παρατηρείται ότι οι μάνατζερ, ψάχνουν για τα προσωπικά δεδομένα του κάθε υποψηφίου, όπως για παράδειγμα εάν έχει ποινικό μητρώο. Ακόμη, παρακολουθούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να εντοπίσουν τον τρόπο ζωής του αλλά και να διαπιστώσουν ενδεχομένως και κάποια στοιχεία για το χαρακτήρα του. Όμως αυτή η διαδικασία γίνεται πιο συχνά για τον εντοπισμό ψευδών στοιχείων που έχει δηλώσει στο βιογραφικό του που είτε αφορούν την επαγγελματική του πορεία είτε ακόμη και σε πολλές περιπτώσεις τον ίδιο. Επιπλέον πολλές επιχειρήσεις επικοινωνούν με τις εταιρείες που έχουν ήδη εργαστεί οι υποψήφιοι προκειμένου να ελέγχουν τις στατιστικές επιστολές αλλά και για να συλλέξουν παραπάνω στοιχεία όσων αφορά κυρίως τη συνεργασία τους με τον υποψήφιο αλλά και για την απόδοση του στην εργασία.

Επιπρόσθετα, σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων επιλέγει να προσλάβει-συνεργάζεται με εταιρείες οι οποίες ειδικεύονται στο να ταυτοποιούν-ελέγχουν-διασταυρώνουν στοιχεία για κάποιον υποψήφιο και έτσι αναλαμβάνουν την έρευνα.

2.4.1 ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Οι εργοδότες επιθυμούν να διασταυρώνουν πληροφορίες που αφορούν το ποινικό μητρώο, στρατιωτικές υποχρεώσεις, νομικό δικαίωμα εργασίας, αν υπάρχουν αδικήματα σε διάφορους τομείς, τις συστατικές επιστολές από προηγούμενες συνεργασίες και κυρίως εάν είναι ψευδή τα προσωπικά στοιχεία που έχει προσκομίσει.

2.4.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ SOCIAL MEDIA ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Τα social media στις μέρες μας αποτελούν το μέσο στο οποίο προβάλλουμε τη ζωή μας, τις συνήθειες μας, τα χόμπι ακόμα και το πως περνάμε καθημερινά τις μέρες μας.

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν απορροφηθεί από αυτήν τη μαστίγα και υπερπροβάλλουν σχεδόν τα πάντα προκειμένου να εντυπωσιάσουν. Επομένως τα social media αποτελούν και μια πηγή πληροφόρησης για τον καθένα. Έτσι, οι επιχειρήσεις το πρώτο πράγμα που κάνουν όταν λαμβάνουν ένα βιογραφικό είναι να ελέγξουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του εκάστοτε υποψηφίου. Με αυτόν τον τρόπο παρατηρούν τον τρόπο ζωής τους, το τι προβάλλουν στον κόσμο, ένα είναι αληθί τα όσα αναφέρονται για εκείνον στο βιογραφικό σημείωμα και έτσι διαπιστώνουν και καταλήγουν στο εάν το προφίλ που θέλει να προβάλλει προς τον «έξω» κόσμο ο υποψήφιος, ταιριάζει με το ύφος της εταιρείας, φυσικά ανάλογα και με τη θέση εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται.

2.4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Μέσα από τον έλεγχο, η κάθε επιχείρηση βγάζει συμπεράσματα για το κατά πόσο ταιριάζει ο υποψήφιος για τη θέση εργασίας αλλά και γενικότερα στο προφίλ της επιχείρησης. Ωστόσο, όσων αφορά τις συστατικές επιστολές και τη συνεργασία του υποψηφίου με άλλες επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να ληφθεί πως μπορεί ο τότε εργοδότης του να θέλει να δυσφημίσει τον υποψήφιο για δικούς του λόγους, όπως και αντίστροφα να εκφράζουν καλές εντυπώσεις προκειμένου να τους «ξεφορτωθούν». Έτσι δε θα πρέπει να είναι ο καταλυτικός παράγοντας που θα αφορά τη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην πρόσληψη του.

2.4.4 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΑΝΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑΣ

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι να εντοπίσει μια επιχείρηση για το εάν ένας υποψήφιος παραθέτει ψευδή πληροφορίες. Μερικές μέθοδοι είναι οι εξής :

- Παράθεση ερωτήσεων με ευθύ τρόπο , πχ εάν έχει δημιουργήσει οποιοδήποτε πρόβλημα όπως κλοπή σε προηγούμενη εργασία του
- Έκθεση ιστορικού παραβάσεων, πχ ποινικό μητρώο
- Ιατρικοί έλεγχοι, έλεγχος για ναρκωτικές ουσίες
- Αιφνιδιαστικοί έλεγχοι
- Επικοινωνία με προηγούμενους εργοδότες
- Χρήση κάποιας μορφής ψυχολογικού test, test ειλικρίνειας

2.4.5 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΗΣ ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑΣ

Για να μπορέσουμε να ελέγχουμε την ειλικρίνεια των υποψηφίων χρησιμοποιούνται τεστ ψεύδους. Ο ανιχνευτής ψεύδους αποτελεί μια συσκευή η οποία μπορεί να καταγράψει διάφορες μεταβολές του σώματος. Λειτουργεί με την λογική ότι όταν κάποιος λέει ψέμματα δημιουργείται στον οργανισμό του το αίσθημα του άγχους. Ο υποψήφιος συνδέεται με τον ανιχνευτή μέσω ηλεκτρονικών αισθητήρων και στην συνέχεια ο χειριστής του μηχανήματος θέτει διάφορες ερωτήσεις στις οποίους καλείται να απαντήσει ο υποψήφιος. Και ανάλογα το επίπεδο άγχους που καταγράφει το μηχανήμα διακρίνεται εάν ο υποψήφιος λέει αλήθεια η ψέμματα. Όμως αυτή η μέθοδος δεν χρησιμοποιείται πλέον με έναν νόμο που ψηφίστηκε το 1988 στις ΗΠΑ για την προστασία των εργαζομένων από τον ανιχνευτή ψεύδους. Έτσι υλοποιήθηκαν άλλοι τρόποι ανίχνευσης της ειλικρίνειας. Είναι ένα είδος τεστ που διεξάγεται είτε με γραπτό τρόπο είτε μέσω υπολογιστή. Αποτελούν τεστ ψυχολογίας και είναι ειδικά σχεδιασμένα να διακρίνουν την ειλικρίνεια των υποψηφίων. Στην πράξη της ανίχνευσης της ειλικρίνειας δεν βασίζεται μόνο σε τέτοια τεστ αλλά και σε μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση που γίνεται και με την συνέντευξη και τις συστάσεις των εργαζομένων.

2.4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΡΑΦΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

Η συγκεκριμένη μέθοδος, της γραφολογίας, έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την προσωπικότητα του υποψηφίου η οποία μπορεί να αποτυπωθεί στον γραφικό του χαρακτήρα. Μια ανάλυση μιας τέτοια μεθόδου παραπέμπει σε τεστ προβολής καθώς και αυτά εξετάζουν την προσωπικότητα. Πολλές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ χρησιμοποιούνται αναλύσεις γραφικού χαρακτήρα αλλά γενικά δεν θεωρούνται τόσο αξιόπιστα τα τεστ.

2.4.7 ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ

Αποτελεί μια διαδικασία όπου περνούν οι υποψήφιοι με τον έλεγχο μερικών εξετάσεων που επιβεβαιώνουν ότι ο υποψήφιος πληροί τις σωματικές προϋποθέσεις για να αναλάβει μια θέση εργασίας. Μέσω αυτών των εξετάσεων ταυτόχρονα διακρίνονται και ορισμένες παθήσεις που ίσως έχει κάποιος για να μπορούν να ληφθούν υπόψη στην επιχείρηση. Σύμφωνα με έναν νόμο στις ΗΠΑ απαγορεύεται να μην γίνεται πρόσληψη εργαζομένων με αναπηρίες αν τηρούν τις απαιτούμενες δεξιότητες για την συγκεκριμένη θέση. Επιπλέον οι εργοδότες

έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν από τους υποψήφιους να υποβληθούν σε τεστ ναρκωτικών ουσιών και διαφόρων άλλων εξετάσεων για να ανιχνευτούν πριν την πρόσληψη τους.

2.5 ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η τελική απόφαση για την επιλογή των υποψηφίων λαμβάνεται από το επίπεδο της διεύθυνσης και των τμημάτων που πρόκειται να απασχοληθούν οι υποψήφιοι. Η τελική τους απόφαση θα πρέπει να έχει αξιολογηθεί με βάση όλων των πληροφοριών που έχουν λάβει με τις παραπάνω μεθόδους επιλογής. Υπάρχουν δύο τρόποι όπου μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να κατασταλάξουν στην επιλογή τους. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική του γνώμη και ο άλλος είναι αντικειμενικός και βασίζεται σε στατιστικές αναλύσεις, όπου πρόκειται ένας τελικός βαθμός με τα συγκεκριμένα δεδομένα και ο υποψήφιος με τον μεγαλύτερο βαθμό είναι σε θέση να προσληφθεί. Επιπλέον λαμβάνονται υπόψη και οι συστάσεις και οι πληροφορίες που έχει αντλήσει ο εργοδότης από την συνέντευξη του με τον υποψήφιο. Τέλος μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ένας συνδυασμός αυτών των τρόπων επιλογής εμπλουτίζοντας ουσιαστικά την γνώμη του μαζί με τα στατιστικά δεδομένα.

2.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΙΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Στις περισσότερες επιχειρήσεις απαιτείται η συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης, το οποίο ουσιαστικά αποτελεί το πρώτο βήμα στην διαδικασία πρόσληψης των υποψηφίων. Η αίτηση πρόσληψης αποτελεί ένα έντυπο στο οποίο καταγράφεται το ιστορικό των υποψηφίων σχετικά με την εκπαίδευση, την εμπειρία και τις εργασιακές του δεξιότητες. Καταγράφει πέντε είδη πληροφοριών. Αρχικά δίνει βασικές πληροφορίες σχετικά με τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος. Στο δεύτερο είδος πληροφορίας καταγράφονται οι επαγγελματικές του εξελίξεις. Στη τρίτη ο εργοδότης μπορεί να διαπιστώσει την επαγγελματική σταθερότητα του υποψηφίου. Στην τέταρτη κατηγορία υπάρχουν πληροφορίες για την εξακρίβωση και την αξιοπιστία των συστάσεων, καθώς και οι αξιολογήσεις των απαντήσεων του υποψηφίου. Τέλος

στην πέμπτη κατηγορία οι αρμόδιοι λαμβάνουν τα βιογραφικά στοιχεία για να δουν την διάρκεια παραμονής του εργαζομένου στην επιχείρηση. Σε πολλές επιχειρήσεις οι εργοδότες ζητούν από τους υποψήφιους να συμπληρώσουν παραπάνω από ένα έντυπο. Συχνά συναντιέται το φαινόμενο οι υποψήφιοι να υπερβάλουν στις αιτήσεις τους σχετικά με τη εκπαίδευση τους και την προϋπηρεσία τους. Όποτε οι εργοδότες συνηθίζουν να ζητούν από τους υποψήφιος στοιχεία επιβεβαιώσεις των λεγόμενων τους. Επιπλέον οι εργοδότες είναι αναγκαίο να εξετάζουν τα έντυπα των αιτήσεων για να μπορούν να παρέχουν ίσες ευκαιρίες. Τέλος αφού οι εργοδότες λάβουν τις αιτήσεις ξεκινάει η διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων. Παρακάτω μπορούμε να διακρίνουμε ένα πρότυπο αίτησης πρόσληψης:

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ			
ΕΠΩΝΥΜΟ:		ΑΡ. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ Ή ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΟΥ:	
ΟΝΟΜΑ:		ΤΟΠΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ:	
ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ:		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ:	
ΟΝΟΜΑ ΜΗΤΡΟΣ:		ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ:	
ΟΝ/ΜΟ ΣΥΖΥΓΟΥ:		ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ:	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΣΤΑΘΕΡΟ ΤΗΛ:		ΚΙΝΗΤΟ ΤΗΛ.:
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ	EMAIL:		ΑΡΙΘΜΟΣ:
ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ ΙΚΑ :	ΟΔΟΣ:		ΤΚ:
ΑΦΜ :	ΠΟΛΗ:	ΑΜΚΑ:	
ΔΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ALPHA BANK (IBAN)		Δ. Ο.Υ.:	
ΕΤΟΣ ΠΟΥ ΕΡΓΑΣΘΗΚΑΤΕ ΓΙΑ ΠΡΩΤΗ ΦΟΡΑ:			
ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ (για τους άνδρες υποψήφιους)			
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			
ΕΓΓΑΜΟΣ	<input type="checkbox"/>	ΑΓΑΜΟΣ	<input type="checkbox"/>
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	<input type="checkbox"/>	ΧΗΡΟΣ	<input type="checkbox"/>
ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΑ ΜΕΛΗ			
	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΥΠΟΨΗΦΙΟ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ
1			
2			
3			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ			
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΕΤΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ
1			
2			
ΣΠΟΥΔΑΖΕΤΕ ΤΩΡΑ;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	ΟΝΟΜΑ ΣΧΟΛΗΣ:	
	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ:		
	ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		
	ΓΛΩΣΣΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΓΝΩΣΗΣ	ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ			
ΥΠΟΛΟΠΣΤΕΣ			
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ			
	ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΣ
1			
2			
3			
ΑΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΥΘΥΝΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΓΡΑΦΗ			
Δηλώνω υπεύθυνα ότι οι απαντήσεις μου είναι αληθείς και πλήρεις σύμφωνα με όσα γνωρίζω. Εάν αυτή η αίτηση πρόσληψης γίνει δεκτή, αποδέχομαι ότι τυχόν ψευδής ή παραπλανητική πληροφορία στην αίτηση ή κακά τη συνέταξε υξή μου είναι δυνατό να οδηγήσει στην απόλυσή μου.			
Ο/Η ΑΙΤΩΝ/ΟΥΣΑ (υπογραφή)			ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (συμπληρώνεται από την εταιρεία)	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
ΘΕΣΗ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ :	
ΜΙΣΘΟΣ (ΣΥΜΦΩΝΙΑ ή ΣΣΕ) :	
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ :	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΠΙΔΟΜΑ :	
ΑΝΘΥΓΕΙΝΟ :	
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ :	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Σε κάθε μια επιχείρηση μπορούμε να διακρίνουμε τον προσδιορισμό που κάνει αναφορικά με τις επαγγελματικές δεξιότητες που διαθέτει ένας υπάλληλος, καθώς και τα προσωπικά εκείνα χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα. Υπάρχουν δύο κατηγορίες που μπορούν να διακριθούν αυτά τα χαρακτηριστικά. Χωρίζονται σε ποσοτικά και ποιοτικά και θα αναλυθούν παρακάτω.

3.1 ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ

Στα ποσοτικά χαρακτηριστικά διακρίνουμε τρεις κατηγορίες που αποτελούν ουσιαστικά τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος που εργάζεται σε μια επιχείρηση. Αρχικά η εκπαίδευση του, έπειτα η προϋπηρεσία και τα έτη προϋπηρεσίας του και τρίτον η εμπειρία του. Επίσης λαμβάνονται υπόψη και οποιαδήποτε αλλά προσόντα που θα μπορούσαν να τον κάνουν πιο ανταγωνιστικό στην εργασία του και στο μέλλον της επιχείρησης.

3.2 ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά μπορούμε να τα διακρίνουμε σε τρεις κατηγορίες όπου αφορούν τα πνευματικά χαρακτηριστικά, προσωπικά χαρακτηριστικά και τις διαπροσωπικές σχέσεις του υποψηφίου.



3.2.1 ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στα πνευματικά χαρακτηριστικά είναι βασικό να ενταχθεί η ικανότητα των υποψηφίων να μάθουν την εργασία τους και να την κατανοήσουν όσο το δυνατόν πιο εύκολα και γρήγορα για να αποκτήσουν νέες πληροφορίες και γνώσεις. Θα πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να αναλύουν τα προβλήματα τους σε βάθος και να συγκεντρώνουν τα γεγονότα που συμβαίνουν και να βγάζουν ένα συμπέρασμα με βάση την δική τους κρίση και λογική, η οποία θα πρέπει να είναι σωστή για την λήψη αντικειμενικών αποφάσεων. Να διαθέτουν δημιουργικότητα για να εφαρμόζουν νέες προσεγγίσεις στις διάφορες καταστάσεις που βιώνουν έχοντας φαντασία και διάθεση για εναλλακτικές ιδέες και οράματα. Επιπλέον να έχουν πρακτικότητα ώστε να βρίσκουν λογικές λύσεις σε προβλήματα. Τέλος να μπορούν να είναι προφορικά και γραπτά ικανοί στην επικοινωνία τους ώστε να αποκτήσουν ένα αποτελεσματικό διαπροσωπικό επίπεδο με ορθολογικό και ηθικό λεξιλόγιο.

3.2.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Αρχικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά πρέπει να ενταχθούν τα κίνητρα που είναι απαραίτητο να διαθέτει ένας υποψήφιος ώστε να έχει την επιθυμία για την επιτυχία

διαθέτοντας την κατάλληλη αφοσίωση. Επίσης ένας υποψήφιος είναι καλό να παίρνει πρωτοβουλίες και να έχει ως βασικό του στόχο την επιτυχία της ολοκλήρωσης του έργου του, αναζητώντας συχνά ευκαιρίες για να προσφέρει όσο μπορεί περισσότερα στην επιχείρηση. Να είναι ανεξάρτητος και να δουλεύει χωρίς επίβλεψη ώστε να μπορεί να οργανώνεται πιο εύκολα και να προγραμματίζει ταυτόχρονα τις προτεραιότητες του με παραγωγικό και αποτελεσματικό τρόπο. Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να λάβει υπόψη του ένας υποψήφιος είναι να έχει συναισθηματική σταθερότητα και να μην επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό ή τα διαφορά προσωπικά προβλήματα του. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να μπει σε μια διαδικασία ελέγχου των συναισθημάτων του ώστε να βλέπει πιο θετικά την ζωή του και να είναι πιο παραγωγικός. Τέλος να έχει αυτογνωσία για τα λάθη του και να μην βάζει κατηγορίες σε άλλους για κάτι που έχει κάνει ο ίδιος και να μπορεί να ασκεί αυτοκριτική στον εαυτό του για να μπορεί να βελτιώνεται.

3.2.3 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος είναι οι διαπροσωπικές του σχέσεις. Σε αρχικό στάδιο να δημιουργεί μια καλή πρώτη εντύπωση. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να έχει ένα αποδεκτό από την επιχείρηση ντύσιμο, καλούς τρόπους και συμπαθητικό ύφος και τρόπο επικοινωνίας και να δημιουργεί σχέσεις μεταξύ των άλλων εργαζομένων. Να έχει εκδηλωτικό και ευδιάθετος ύφος ώστε να κερδίζει ευκολότερα την συμπάθεια και το σεβασμό των άλλων μέσα στην επιχείρηση. Να ακούει πάντα τους συνομιλητές του σε οτιδήποτε και αν του εκφράσουν, να τους κατανοεί και να έχει την ικανότητα να προσέχει τα λόγια που λέει στους άλλους και που του λένε οι άλλοι. Να διατηρεί μια ουδέτερη στάση χωρίς να γίνεται αγενής ή εκρηκτικός με τα συναισθήματα του, αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες των υπολοίπων εργαζομένων. Τέλος να έχει την δυνατότητα να δημιουργεί συνεργατικές σχέσεις με τους συναδέλφους του και να είναι συνεκτικός και αποτελεσματικός στην ομαδικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η σωστή επιλογή εργαζομένων για μια επιχείρηση, αντικατοπτρίζει την ποιότητα του έργου της ίδιας της επιχείρησης. Ένας από τους βασικούς στόχους μιας οντότητας είναι η ικανοποίηση των πελατών της. Αυτό συμβαίνει όταν το έργο της επιχείρησης ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες των πελατών της. Η πραγμάτωση αυτού γίνεται μέσα από την ορθή στελέχωση του εργατικού δυναμικού της, το οποίο λειτουργεί αποδοτικά προς την ικανοποίηση των πελατών και κατ'επέκταση προς τον κύριο στόχο της κάθε επιχείρησης, τη μεγιστοποίηση του κέρδους της.

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Οι εργαζόμενοι της κάθε επιχείρησης οφείλουν να είναι ικανοί στο να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους σύμφωνα με την ανάλυση της αγοράς του προϊόντος-υπηρεσίας που πραγματεύονται προς όφελος της επιχείρησης.

4.3 Η ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Σε μια ομάδα είναι όλοι υπεύθυνοι για μια «συγκυρία». Επομένως εάν η επιχείρηση, συνεπώς τα μέλη της, δεν είναι ικανά να αποδώσουν δημιουργείται ζημία.

4.4 ΟΡΘΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση το εργατικό δυναμικό της να απαρτίζεται από ικανά άτομα τα οποία θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση των κερδών της. Πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να πληροί και να ταυτίζεται με τα χαρακτηριστικά της θέσης στην οποία βρίσκετε προκειμένου το αποτέλεσμα το οποίο θα φέρει θα είναι το βέλτιστο. Όμως είναι σημαντικό να επισημανθεί πως δεν απαιτείται μόνο ο εργαζόμενος να είναι ικανός για το «πόστο» που έχει αναλάβει, αλλά και οι συνθήκες εργασίας του να είναι τέτοιες ώστε να τον βοηθήσουν να εργάζεται με όρεξη.

4.5 ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η συνεχή αποχώρηση των εργαζομένων από μια συγκεκριμένη επιχείρηση δείχνει ότι είτε η επιλογή των εργαζομένων γίνεται με λανθασμένο-πρόχειρο τρόπο προκειμένου ενδεχομένως να καλυφθεί σύντομα μια θέση, είτε τα άτομα να είναι μεν ικανά αλλά να έχουν τοποθετηθεί σε μια θέση εργασίας που δεν τους ταιριάζει, είτε ακόμα επειδή οι συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση δεν είναι ιδανικές για το εργατικό προσωπικό της.

4.6 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σε μια επιχείρηση το περιβάλλον εργασίας των εργαζομένων απαιτεί τις ιδανικές συνθήκες εργασίας. Αυτό αφορά τους χώρους-υποδομές, τις συνθήκες ακόμα και τη διαχείριση των οποιοδήποτε προβλημάτων προκύψουν από του ανωτέρους. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ένα ήσυχο περιβάλλον που ο εργαζόμενος θα θέλει να έρχεται να εργαστεί. Εάν οι συνθήκες δεν είναι οι κατάλληλες, τότε το αποτέλεσμα θα είναι αντίστροφο και πιθανά θα «βλάψει» τόσο τον εργαζόμενο όσο και την ίδια την εταιρεία.

4.7 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Εάν λοιπόν η επιχείρηση δεν έχει κάνει τις ορθές επιλογές για εκείνη στο εργατικό δυναμικό της, τα αποτελέσματα θα είναι μερικά από τα εξής :

- Οι εργαζόμενοι δε θα εργάζονται αποδοτικά
- Θα σημειωθούν προβλήματα εσωτερικής φύσεως, συνεχής εντάσεις μεταξύ εργαζομένων, διοικητικού προσωπικού κλπ
- Η παραγωγή θα μείνει πίσω
- Τα κέρδη της επιχείρησης θα μειωθούν
- Δε θα επικρατούν οι κατάλληλες συνθήκες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.1 ON-BOARDING/ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μετά από την πρόσληψη των εργαζομένων, η επιχείρηση οφείλει να φροντίσει να εξοικειωθούν με το νέο εργασιακό περιβάλλον τους. Είναι σημαντικό για εκείνους να αρχίσουν να αισθάνονται όσο το δυνατόν πιο γρήγορα να εναρμονίζονται στο χώρο και να νιώθουν κομμάτι του συνόλου του, όσων αφορά τις εργασιακές-συναδελφικές σχέσεις.

Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση των παρακάτω :

- Ειδικά προγράμματα εξοικείωσης, προγράμματα τα οποία δείχνουν στο νεοσύστατο προσωπικό πληροφορίες για την επιχείρηση, ξεναγήσεις στους χώρους, ενημερώνει για κανονισμούς και διάφορες δραστηριότητες
- Χρήση σύγχρονης τεχνολογίας, ηλεκτρονικού καθοδηγητή για τυχών απορίες ή ακόμη και εταιρικές ιστοσελίδες που διατηρούν χρήσιμο υλικό

5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σε ορισμένες θέσεις εργασίας, αν όχι σε όλες, απαιτείται από το εργατικό δυναμικό να εκπαιδευτεί προκειμένου να γνωρίσει καλύτερα το αντικείμενο αλλά και να εξασκηθεί σε αυτό σε μια μορφή προσομοίωσης. Αυτό μπορεί να επιτυγχανθεί είτε δια ζώσης, να δοκιμαστούν οι εργαζόμενοι σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, είτε από απόσταση, μέσα από κάποιας μορφής παρουσίασης ή ομιλίας-σεμιναρίου που θα εξηγεί ένας ανώτερος τα καθήκοντα τους. Συνήθως στο στάδιο της εκπαίδευσης, κυρίως όσων αφορά τη δια ζώσης μορφή της, είναι δίπλα στο νέο προσωπικό άνθρωποι που εργάζονται παραπάνω καιρό και προφανώς έχουν αποκτήσει παραπάνω εμπειρία. Αυτοί θα λειτουργούν ως σύμβουλοι και καθοδηγητές και θα βοηθούν στους νεότερους να εγκλιματιστούν πιο γρήγορα με το αντικείμενο της εργασίας. Στις περισσότερες εργασίες ενδείκνυται και είναι πιο αποτελεσματική η εκπαίδευση δια ζώσης διότι οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή τόσο με το εργασιακό περιβάλλον όσο και με τους συνεργάτες τους αλλά και κυρίως με τα εργασιακά τους καθήκοντα.

5.2.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ADDIE

Το μοντέλο ADDIE ή αλλιώς η εκπαιδευτική διαδικασία των πέντε σταδίων, είναι ένα κοινό σύγχρονο εργαλείο για το μεγαλύτερο αριθμό των επιχειρήσεων. Τα πέντε στάδια είναι τα εξής :

1. Ανάλυση, η επιχείρηση πρέπει να αναλύσει τα σημεία στα οποία πρέπει να επικεντρωθεί η εκπαίδευση
2. Σχεδιασμός, η επιχείρηση πρέπει να σχεδιάσει εξολοκλήρου τη δομή και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης
3. Ανάπτυξη, η επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώσει τα «εφόδια» που θα χρειαστεί για την εκπαίδευση
4. Εφαρμογή, η επιχείρηση να εκπαιδεύσει στην πράξη το εργατικό δυναμικό στο οποίο απευθύνεται
5. Αξιολόγηση, η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει το κατά πόσο η εκπαίδευση έφερε το επιθυμητό αποτέλεσμα

5.2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων συνήθως αφορούν τα επαγγελματικά καθήκοντα των εργαζομένων. Δηλαδή τους χώρους στους οποίους θα εργάζεται, το εργασιακό πρόγραμμα, λεπτομερώς ανάλυση και καθοδήγηση ως προς τις υποχρεώσεις του στη δουλειά και τα καθήκοντα του. Ακόμη συμπεριλαμβάνονται οι στόχοι του εργαζομένου που αφορούν το έργο του, αλλά και τις όποιες τεχνικές ή δεξιότητες θα χρειαστούν για την υλοποίησή τους.

5.2.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει αρχικώς να έχει οριοθετήσει τους στόχους της ίδιας της εκπαίδευσης. Επομένως η κάθε επιχείρηση πριν την εκπαίδευση του νεοσύστατου εργατικού δυναμικού, θα πρέπει να έχει στοιχειοθετήσει τους τομείς που θέλει να καλύψει. Έπειτα θα πρέπει να αποφασίσει τη μορφή της, δια ζώσης ή εξ αποστάσεως, αν θα συμμετάσχουν κάποιοι ομιλητές κλπ. Μέσα από την εκπαίδευση θα πρέπει να γίνουν αντιληπτά τα καθήκοντα των εργαζομένων και τις αρμοδιότητές τους, τους καθημερινούς στόχους τους, συγκεκριμένους-ειδικούς κανονισμούς και σε

μερικές περιπτώσεις τα μόνους και τις αμοιβές τους. Είναι σημαντικό το όποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης επιλέξει να εφαρμόσει η κάθε οντότητα να είναι όσο το δυνατόν πιο διαδραστικό και να ανταποκρίνεται σε αληθινές συνθήκες εργασίας για την καλύτερη κατανόηση του.

5.3 ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μια από τις πιο δημοφιλή μεθόδους εκπαίδευσης είναι η «on the job training». Με αυτήν τη μέθοδο ένας πιο έμπειρος υπάλληλος εποπτεύει τον μαθητευόμενο και τον καθοδηγεί ενώ παράλληλα του μαθαίνει και του δείχνει τα καθήκοντα του. Η άτυπη μάθηση αποτελεί ακόμη μια τεχνική εκπαίδευσης. Με την άτυπη μάθηση ουσιαστικά εννοείται η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών των συνεργατών επί της εργασίας. Ακόμη μια τεχνική είναι η εκπαίδευση μαθητείας. Σε αυτή τη μορφή η εταιρεία παραθέτει μια σειρά διαλέξεων και ενημερώσεων προκειμένου να εξειδικεύσει το εργατικό δυναμικό της. Επιπρόσθετα, μέσα από την τεχνική της προτυποποίησης της συμπεριφοράς, οι μαθητευόμενοι διδάσκονται ένα συγκεκριμένο τρόπο εργασίας και ενημερώνονται για την εξέλιξη τους.

5.3.1 ΜΕΘΟΔΟΣ COACHING

Στη συγκεκριμένη μέθοδο οι εταιρείες δίνουν το ρόλο του coach σε έναν εξειδικευμένο στο αντικείμενο σύμβουλο. Αυτός, εντοπίζει τα αδύναμα και δυνατά σημεία του κάθε υπάλληλου και έπειτα τον συμβουλεύει για το πώς να τα εκμεταλλευτεί όσων αφορά τα καθήκοντα του στην εργασία.

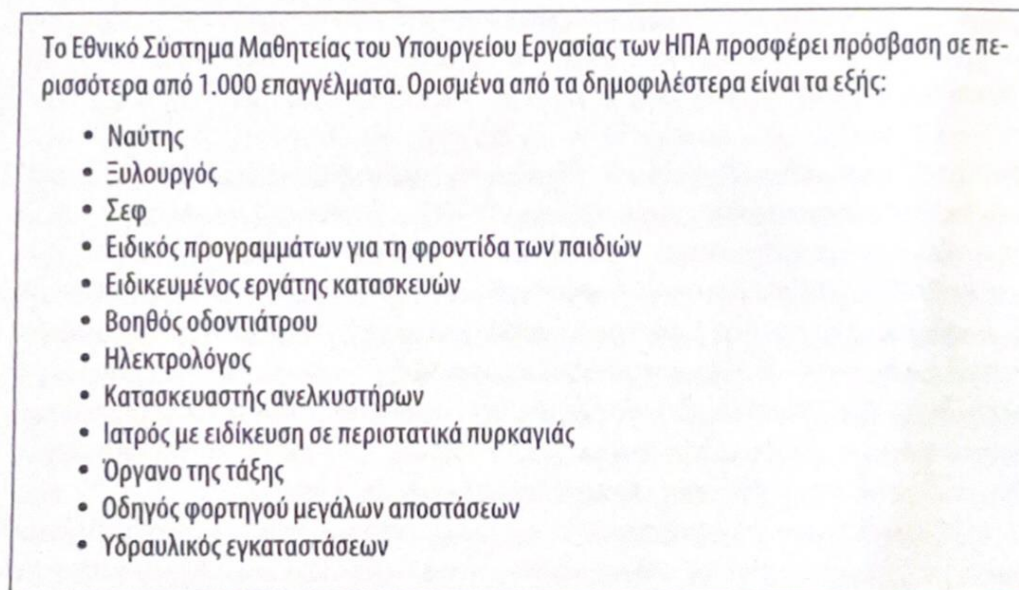
5.3.2 ΑΤΥΠΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει παρατηρηθεί ότι όσα μαθαίνουν μέσα στην εργασία τους οι εργαζόμενοι το μαθαίνουν με άτυπο τρόπο, δηλαδή με την βοήθεια των συναδέλφων τους. Μια επιχείρηση στην Βόρεια Καρολίνα παρέχει εργαλεία της δουλειάς στην καφετέρια που διαθέτει ώστε να περνούν το διάλειμμα του οι εργαζόμενοι και να κάνουν συζητήσεις σχετικά με τη εργασία τους. Για να διευκολυνθούν ακόμα περισσότερο οι εργαζόμενοι τοποθετούνται εκπαιδευτικοί πίνακες σε διάφορους χώρους της επιχείρησης. Άλλο ένα παράδειγμα άτυπης μάθησης αποτελεί και η δημιουργία μιας διαδικτυακής

πλατφόρμας από την Sun Microsystems και περιλαμβάνει περίπου 5.000 αντικείμενα πάνω στην άτυπη μάθηση.

5.3.3 ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σχετικά με αυτή την μορφή εκπαίδευσης εννοούμε μια δομημένη διαδικασία κατά την οποία οι υποψήφιοι εξελίσσονται σταδιακά σε εργαζόμενους με ειδικές γνώσεις μέσα από διαλέξεις σε αίθουσες και υπό την καθοδήγηση ανώτερων στελεχών. Σε μια



Χαλυβουργική επιχείρηση προσλαμβάνει άτομα που περνούν από 32 μήνες εκπαίδευσης με την καθοδήγηση άλλων στελεχών. Παρακάτω διακρίνουμε ορισμένα δημοφιλή προγράμματα.

5.3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Σε αυτή την κατηγορία αναφερόμαστε σε προτυποποίηση της συμπεριφοράς, δηλαδή σε μια μέθοδο κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται με τον σωστό τρόπο, τον πρωτότυπο, και στη συνέχεια κάνουν την εξάσκηση τους πάνω σε αυτό. Η διαδικασία της εκπαίδευσης με βάση προτύπων απαιτεί:

- Την επίδειξη της πρότυπης εργασίας την οποία παρακολουθούν μέσω βίντεο και διαφόρων παραδειγμάτων, κυρίως για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.

- Προσομοίωση ρόλων που αναθέτονται στους εκπαιδευόμενους με σκοπό να διακρίνουν οι εργοδότες αν μπορούν να ανταπεξέλθουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους.
- Άσκηση κριτικής στους εκπαιδευόμενους ανάλογα με την απόδοσή τους στις προσομοιώσεις ρόλων.
- Εφαρμογή τεχνικών και γνώσεων από τους εκπαιδευόμενους σχετικά με αυτά που έμαθαν στην εκπαίδευσή τους.

5.3.5 VESTIBULE TRAINING

Αναφορικά με αυτή την μέθοδο εκπαίδευσης αναφερόμαστε σε μια προκαταρκτική εκπαίδευση όπου ουσιαστικά οι εργαζόμενοι μαθαίνουν την εργασία τους εκτός του εργασιακού χώρου. Για να μην υπάρχουν τυχόν καθυστερείς στις γραμμές παραγωγής χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη μέθοδος. Συνήθως ένα vestibule training πραγματοποιείται σε έναν διαφορετικό χώρο ο οποίος είναι εξοπλισμένος με όλα τα εργαλεία που θα απαιτηθούν όταν ο εκπαιδευόμενος θα αρχίσει να εργάζεται. Τέλος αεροπορικές εταιρείες συνήθως χρησιμοποιούν προσομοιωτές για την εκπαίδευση των πιλότων και τα μαθήματα διαρκούν 46 ώρες.

5.3.6 ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αυτή η μέθοδος επιτυγχάνεται με την βοήθεια της τηλεδιάσκεψης που αποτελούν δημοφιλή τρόπο εκπαίδευσης όταν υπάρχει γεωγραφική απόσταση ή και σε άλλες περιπτώσεις, όπως κατά την πανδημία του covid-19 ή σε ακραίες καιρικές συνθήκες. Οι παραδόσεις των μαθημάτων γίνονται μέσω διαφόρων πλατφορμών, όπως το WebEx με live μάθημα κάποια συγκεκριμένη μέρα και ώρα όπου οι εκπαιδευόμενοι συνδέονται μέσω του λογαριασμού που έχουν δημιουργήσει στην πλατφόρμα και παρακολουθούν τις διαλέξεις. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει και ατομικά εξ αποστάσεως με την βοήθεια διαφόρων προγραμμάτων, βίντεο, live streaming και άρθρων όπου ο εκπαιδευόμενος μπαίνει στην διαδικασία ατομικής εξάσκησης της εργασίας του.

5.3.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΔΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ

Στην εκπαίδευση ειδικού σκοπού εννοείται η εξάντληση των εργαζομένων που προσπαθούν να κάνουν καλά την δουλειά τους και καλύπτει διάφορα θέματα όπως

την διαφορετικότητα. Υπάρχουν ποικίλα προγράμματα ειδικού σκοπού. Αρχικά οι τεχνικές ανάγνωσης και γραφής, όπου αναφερόμαστε σε επιπτώσεις όπως η δυσλεξία και αναλφαβητισμός όπου αποτελεί σοβαρό πρόβλημα στην εργασία. Επιπλέον άλλο ένα πρόγραμμα το οποίο αφορά την αποδοχή της διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας με σκοπό την καλλιέργεια των εργαζομένων και την κατανόηση απέναντι στο διαφορετικό ώστε να μπορούν να δημιουργηθούν αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Άλλο ένα πρόγραμμα που ασχολείται είναι σχετικά με την ομαδικότητα ειδικά σε ομαδικές εργασίες και καθήκοντα όπου οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να συνεργάζονται μεταξύ τους ώστε να βγάλουν ένα αποτέλεσμα. Τέλος, η δια βίου εκπαίδευση που ουσιαστικά ανανεώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων καθόλη την διάρκεια παραμονής τους στην επιχείρηση.

5.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σχετικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, δύο πράγματα πρέπει να απασχολούν τους εργαζόμενους. Πρώτον, αν είναι αναγκαία η χρησιμοποίηση της μεθόδου του ελεγχόμενου πειράματος ή αν η μέτρηση της αποδοτικότητας σε προγράμματα εκπαίδευσης είναι αρκετή. Δεύτερον, ποιο ακριβώς αποτέλεσμα της μάθησης είναι σε θέση να μπορεί να αξιολογηθεί ορθολογικά. Στην περίπτωση των ελεγχόμενων πειραμάτων υπάρχει μια ομάδα εκπαιδευομένων και μια ομάδα ελέγχου που συγκεντρώνουν τα επίπεδα παραγωγή τομάτας των εκπαιδευομένων πριν και μετά τα προγράμματα εκπαίδευσης τους. Στην δεύτερη περίπτωση οι εργοδότες είναι σε θέση να μετρήσουν τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα με τέσσερις τρόπους. Πρώτον, με την αξιολόγηση των αντιδράσεων των εκπαιδευομένων. Δεύτερον, με την διαπίστωση εάν οι εκπαιδευόμενοι έχουν μάθει και κατανοήσει συνολικά τα πρόγραμμα στα οποία συμμετείχαν. Τρίτον, η παρατήρηση της εργασιακής συμπεριφοράς κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης και αν τυχόν έχει αλλάξει και σε τι βαθμό. Τέταρτον, αν το αποτέλεσμα συμβαδίζει με τους αρχικούς στόχους της εκπαίδευσης. Στην πράξη όμως οι εργοδότες στην διαδικασία της αξιολόγησης θέτουν απλούς και τυπικούς στόχους για να υπάρχει ένα ομαλό επίπεδο ανταπόκρισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

6.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η πολιτική των αμοιβών είναι αρκετά σημαντική για κάθε επιχείρηση καθώς καθορίζει τις αποδοχές και τις παροχές των εργαζομένων. Συνήθως μια επιχείρηση μέσω της πολιτικής των αμοιβών μπορεί να προβλέψει την καταβολή των μισθών και να είναι πολύ μεγαλύτεροι σε σχέση με τον μέσο όρο άλλων επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο. Επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας είναι και η γεωγραφική θέση της επιχείρησης καθώς ο βασικός μισθός αλλάζει ανά περιοχή. Ένας άλλος παράγοντας διάκρισης αποτελεί και το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων αν είναι δηλαδή υψηλό ή χαμηλό. Συχνά όταν μια επιχείρηση παρατηρεί την μείωση του μεριδίου αγοράς τότε αρχίζει να κάνει διακρίσεις στους εργαζόμενους με βάση το επίπεδο απόδοσης τους, ώστε να οργάνωση και να διαχωρίσει τους πιο παραγωγικούς εργαζόμενους. Αυτό που πρέπει να γνωρίζουν όλες οι επιχειρήσεις είναι ότι η πολιτική των αμοιβών πρέπει να συμπεριλαμβάνεται σε μια συνολική στρατηγική πολιτική των επιβραβεύσεων που λαμβάνει ο εργαζόμενος ώστε να ενισχύεται η εργασιακή του συμπεριφορά.

6.2 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ

Αναφορικά με τους συντελεστές που καθορίζουν τις αμοιβές του προσωπικού διακρίνονται παρακάτω:

1. Οι αμοιβές των ανταγωνιστών, δηλαδή συνολικά τις αμοιβές που παίρνει ένας ανταγωνιζόμενος εργαζόμενος σε μια επιχείρηση και στην επιχείρηση του άλλου οι αμοιβές θα πρέπει να διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους εργαζόμενους.
2. Πολιτική της κυβέρνησης και νόμοι, οι αμοιβές θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τους κανόνες και τους νόμοι που οριοθετούνται από την κυβέρνηση σχετικά με τις αμοιβές των εργαζομένων.
3. Το κόστος διαβίωσης των εργαζομένων σε μια κοινωνία, δηλαδή πως ένα άτομο που εργάζεται και λαμβάνει μια συγκεκριμένη αμοιβή μπορεί να τα ανταπεξέλθει στις καθημερινές του ανάγκες και υποχρεώσεις.
4. Οι σημερινές συνθήκες στην αγορά εργασίας, ουσιαστικά την ζήτηση που έχει μια συγκεκριμένη εργασία και το ποσοστό των κενών θέσεων.

5. Σημαντικός παράγοντας είναι και η οικονομική κατάσταση που έχει η επιχείρηση και αν μπορεί να ανταπεξέλθει στον δίκαιο καθορισμό των αμοιβών του προσωπικού της.
6. Η αξία της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και αναλογικά ποια πρέπει να είναι η αμοιβή του εργαζομένου που καλύπτει μια τέτοια θέση και σε τι ιεραρχικό επίπεδο βρίσκεται.
7. Η άσκηση της πίεσης από τους εργαζόμενους για αύξηση των αμοιβών τους και η πίεση που αισθάνονται οι εργοδότες για την αποφυγή απεργιών και συγκρούσεων.
8. Σε περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει πχ να δραστηριοποιηθεί διεθνώς, η συμβολή των εργαζομένων είναι απαραίτητη και οι εργοδότες μέσω ενός συστήματος αμοιβών στοχεύουν στους σκοπούς τους.
9. Ανάλογα το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση διαφοροποιούνται οι αμοιβές.
10. Η αναγνώριση και η επιβράβευση των εργαζομένων με μεγαλύτερη απόδοση ώστε να αναγνωριστεί η αξία του.

6.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στην ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής για τους εργαζόμενους χρησιμοποιείται μια ορισμένη σειρά βημάτων.Ως πρώτο βήμα είναι να αναλυθεί ολοκληρωτικά η εργασία του και να περιγράψουν τα προσόντα και τα καθήκοντα του μέσα στην επιχείρηση.Δεύτερο βήμα είναι να γίνει μια έρευνα αγοράς για τις αμοιβές των εργαζομένων που κατέχουν τις συγκεκριμένες θέσεις προκειμένου να μάθει και η επιχείρηση τι συμβαίνει με τις αμοιβές στην αγορά εργασίας.Τρίτο βήμα αποτελεί η αξιολόγηση της εργασίας με σκοπό να προσδιοριστεί η αξία της εργασίας που προσφέρει ο εργαζόμενος και συνήθως αναλύουν παράγοντες όπως τις γνώσεις,την ατομική προσπάθεια και την υπευθυνότητα τους.Το τέταρτο βήμα αφορά τα κλιμάκια αμοιβών και εκεί αναλύονται τα ποσά που θα πληρώνονται οι εργαζόμενοι για τις εργασίες τους.Πέμπτο και τελευταίο βήμα που ασχολείται με την ατομική αμοιβή,που ορίζεται μέσω της κλίμακας αμοιβών και με τις ομαδοποιήσεις των εργασιών που πρέπει να δημιουργείται μια ιεραρχία αμοιβών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Δ.Α.Π

7.1 ΣΥΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΕΣ ΕΝΝΟΕΙΣ

Αρχικά ως αξιολόγηση της απόδοσης ορίζουμε την εκτίμηση ουσιαστικά της απόδοσης που έχει ένας εργαζόμενος σε σχέση με την αποδοτικότητα που πρέπει να έχει στην θέση που εργάζεται. Ο εργοδότης πρέπει να έχει οριοθετήσει συγκεκριμένα πρότυπα που ζητά για την απόδοση που θέλει να έχει εμάς εργαζόμενος του και ο εργαζόμενος παράλληλα να ενημερώνεται για την απόδοση του μέσα από την αξιολόγηση. Μέσω αυτής της αξιολόγησης ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να βελτιώσει την απόδοση του ή να συνεχίσει να εκτελεί το έργο του αν έχει αξιολογηθεί ότι το κάνει ορθά. Πολύ σημαντική έννοια είναι και αυτή της διαχείρισης της απόδοσης όπου αποτελεί μια διαδικασία ανάπτυξης της απόδοσης των εργαζομένων και την ταύτιση της απόδοσης του με τους στόχους της επιχείρησης.

7.2 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για την διεξαγωγή της αξιολόγησης πρέπει να εκτελεσθεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει τρία βήματα.

1. Αρχικά να οριστούν τα πρότυπα απόδοσης της εργασίας από τον εργοδότη.
2. Με βάση αυτά τα πρότυπα που έχουν οριστεί να γίνει η αξιολόγηση των εργαζομένων πάνω στην εργασία τους.
3. Παροχή βοήθειας και ευκαιριών από τους εργοδότες σε περίπτωση που χρειάζεται διόρθωση ή βελτίωση η εργασία του εργαζομένου.

Η αξιολόγηση της απόδοσης διεξάγεται συνήθως ομοιόβαθμους, δηλαδή από συναδέλφους του εργαζομένου. Μπορεί να αξιολογηθεί και από επιτροπές όπου εκεί συμμετέχουν οι άμεσοι προϊστάμενοι και οι προϊστάμενοι άλλων τμημάτων. Επίσης, μπορεί να διεξαχθεί μια μορφή αυτοαξιολόγησης, δηλαδή από τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά δεν είναι τόσο αποτελεσματική μέθοδος. Επιπλέον, με την «προς τα επάνω αξιολόγηση» δίνεται η ευκαιρία σε υφιστάμενους να αξιολογήσουν την απόδοση των ανωτέρων τους. Τέλος, η αξιολόγηση 360 μοιρών όπου ο εργοδότης συσσωρεύει όλες τις πληροφορίες από τις παραπάνω αξιολογήσεις και συντάσσει ατομικές αξιολογήσεις για τον κάθε εργαζόμενο.

7.2.1 ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ορισμένα καθήκοντα που έχει ένας μάνατζερ παρουσιάζουν αρκετούς κινδύνους σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης των υφιστάμενων. Οι εργαζόμενοι συνήθως προσδοκούν καλές αξιολογήσεις και βαθμολογήσεις από τους υφιστάμενους τους. Με βάση την αξιολόγηση που κάνουν στον εαυτό τους μπορούν να γνωρίσουν εάν θα πάρουν κάποια αύξηση ή κάποια προαγωγή. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι δίκαιη για όλους τους εργαζόμενους και ενώ υπάρχουν πολλά προβλήματα και κίνδυνοι στην αξιολόγηση τους οι μάνατζερ έχουν ως κυρία τους αρμοδιότητα την αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι αξιολογήσεις βοηθούν σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερ να εντοπίσουν τυχόν δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι και να μειωθεί η απόδοση τους. Ένα σημαντικό προνόμιο είναι ότι μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να κριθεί και η αύξηση ή η μείωση του μισθού και οι προαγωγές των εργαζομένων. Τέλος ενισχύουν το σχέδιο της καριέρας του προσωπικού καθώς καταγράφονται τα δυνατά και αδύναμα τους σημεία.

7.2.2 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Παρά το γεγονός ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι πολύ χρήσιμη και σημαντική και η εφαρμογή της μακροχρόνια έχουν παρατηρηθεί κάποια σφάλματα κατά την διαδικασία.

Τα κυριότερα σφάλματα είναι:

- Δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση των υφιστάμενων
- Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται για την απόδοση δεν είναι αρκετά σαφή.
- Οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν υπόψη τους την αξιολόγηση
- Οι εργαζόμενοι δεν φέρονται με δίκαιο τρόπο και δεν είναι ειλικρινής κατά την αυτοαξιολόγηση τους
- Δεν παρέχονται απαιτούμενες γνώσεις απαραίτητες για την αξιολόγηση
- Οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν συνεχή ενημέρωση για την αξιολόγηση τους
- Δεν παρέχονται αρκετοί πόροι ανταμείβεις στους θετικά αξιολογούμενους εργαζόμενους
- Υπάρχουν φαινόμενα ασάφειας και χαμηλής κατανόησης από τους εργαζόμενους όταν αξιολογούνται

7.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται για να:

- Καταλάβουν οι εργοδότες εάν ο εργαζόμενος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση
- Εντοπιστούν οι αδύναμοι εργαζόμενοι
- Εξασφαλισθεί το μέλλον του εργαζομένου σε αυτή την θέση
- Εντοπίσουν κάποια εργασία ιδιαίτερης αξίας και να την επιβραβεύσουν
- Ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους για να ενισχύσουν την απόδοσή τους
- Ενισχυθούν οι επικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένου
- Δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη άποψη για το εάν ο εργαζόμενος πρέπει να πάρει αύξηση ή προαγωγή
- Αξιοποιηθούν στοιχεία που μπορεί να βελτιώσουν την επιχείρηση και να την κάνουν πιο αποτελεσματική

7.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

7.4.1 ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΓΡΑΦΗΜΑ

Περιλαμβάνει μια κλίμακα αξιολόγησης της απόδοσης σε σχέση με τα προσόντα και τις γνώσεις των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά βαθμολογείται κάθε ένα χαρακτηριστικό του εργαζομένου μέσα σε ένα εύρος απόδοσης και στο τέλος αξιολογείται συνολικά. Παρακάτω βλέπουμε ένα παράδειγμα εντύπου βαθμολόγησης με γράφημα.

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όνομα εργαζομένου: _____

Τίτλος: _____

Τμήμα: _____

Αρ. Μητρώου Μισθοδοτικού Καταλόγου: _____

Λόγος αξιολόγησης:

- Ετήσια Προαγωγή Αύξηση
 Άλλος λόγος Μη ικανοποιητική απόδοση
 Λήξη δοκιμαστικής περιόδου

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

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

ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

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

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

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

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

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

ΜΑ = Μη Αξιολογήσιμος: είναι πολύ νωρίς ακόμη για αξιολόγηση

ΜΕΓΕΘΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΜΕΓΕΘΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ					
	E	ΠΚ	K	ΑΒ	ΜΙ	ΜΑ
1. Ποιότητα						
2. Παραγωγικότητα						
3. Γνώση θέσης εργασίας						
4. Αξιοπιστία						
5. Διαθεσιμότητα						
6. Ανεξαρτησία						

7.4.2 ALTERNATION RANKING METHOD-ΜΕΘΟΔΟ ΕΝΑΛΛΑΣΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Στη συγκεκριμένη μέθοδο, κατατάσσονται από τον υπάλληλο με την υψηλότερη απόδοση, στον υπάλληλο με τη χαμηλότερη. Έτσι εντοπίζονται πιο εύκολα και γρήγορα οι πιο αποδοτικοί υπάλληλοι

7.4.3 ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΚΑΤΑ ΖΕΥΓΗ

Στη συγκεκριμένη μέθοδο, γίνεται σύγκριση μεταξύ δύο υπαλλήλων σε συγκεκριμένους τομείς

7.4.4 ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ

Στη συγκεκριμένη μέθοδο, ο υπεύθυνος προσωπικού παραθέτει τα αποτελέσματα της απόδοσης των υπαλλήλων του σε ποσοστά.

7.4.5 ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Στη συγκεκριμένη μέθοδο, παρουσιάζονται τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές συμπεριφορές-αντιδράσεις των εργαζομένων στην πορεία της εργασίας τους. Με αυτόν τον τρόπο αναλύεται η συνολική τους συμπεριφοράς και οι μάνατζερ προβαίνουν σε διορθώσεις και προτάσεις για βελτίωση.

7.4.6 ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Στη συγκεκριμένη μέθοδο, ο μάνατζερ παραθέτει στόχους στον κάθε εργαζόμενο και μέσα στη διάρκεια του χρόνου παρατηρείται εάν τους έχει πετύχει. Η μέθοδος αποτελείται από έξι στάδια :

1. Καθορισμός στόχων του οργανισμού
2. Καθορισμός στόχων σε επίπεδο τμήματος
3. Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων
4. Προσδιορισμός αποτελεσμάτων
5. Έλεγχος απόδοσης και διερεύνηση αποτελεσμάτων
6. Ενημέρωση του εργαζομένου

7.5 ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για να είναι μια αξιολόγηση αποτελεσματική θα πρέπει να είναι πρώτα από όλα δίκαιη. Ο μάνατζερ, που είναι και ο άνθρωπος που ασχολείται με αυτόν τον τομέα, θα πρέπει να κάνει σαφή τη μέθοδο αξιολόγησης στους εργαζομένους, να μην αξιολογεί

ούτε αυστηρά ούτε όμως και με επιείκεια αλλά και να έχουν οριοθετηθεί από πριν οι στόχοι για τον εκάστοτε υπάλληλο.

7.6 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την αξιολόγηση στην τρέχουσα ή στην παρελθοντική απόδοση του εργαζομένου που αντιστοιχούν στους ήδη οριοθετημένους στόχους και πρότυπα. Η διαχείριση της απόδοσης αφορά τη διαδικασία κατά την οποία ο μάνατζερ ελέγχει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι εργάζονται τόσο αποδοτικά όσο απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΡΩΝ

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Με τον όρο στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εννοούμε ένα σύνολο ενεργειών που υλοποιούνται από τους πόρους της επιχείρησης με στόχο να λυθούν τα τυχόν προβλήματα της επιχείρησης. Η στρατηγική της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων εξασφαλίζει να λειτουργεί ορθά ο στρατηγικός σχεδιασμός της οντότητας και να εφαρμόζονται οι πολιτικές του για να καταφέρουν να γίνουν αποδέκτες και να χρησιμοποιούνται στην εργασία των εργαζομένων. Ο Shuler αναφέρει πως η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χαρακτηρίζει ένα σύνολο ενεργειών που επηρεάζουν την συμπεριφορά των ατόμων ατομικά ώστε να διαμορφωθούν οι στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης. Σαν ορισμός η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει όλα τα σχέδια και τις ενέργειες των πόρων που βοηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει δυο διαστάσεις που την κάνουν να είναι ξεχωριστή σε σχέση με τους παραδοσιακούς τρόπους στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Η πρώτη αφορά την σχέση των ενεργειών που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με την συνολική διαδικασία της στρατηγικής που σχετίζεται με την διοίκηση της επιχείρησης. Η δεύτερη δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδικότητα και την συνεργασία στην εφαρμογή των ενεργειών από τους εργαζόμενους της επιχείρησης.

8.1.1 ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Δ.Α.Π

Οι τρεις βασικές αρχές που πρέπει να λάβει υπόψη η επιχείρηση στην σωστή εφαρμογή των στρατηγικών της είναι:

1. Να εξασφαλίζεται η ορθή γνώση των εργαζομένων αναφορικά με τις ποικίλες ιδιαιτερότητες της επιχείρησης.
2. Να λαμβάνει συμμετοχή και να συνεργάζεται για την υλοποίηση της στρατηγικής.
3. Να κάνει έρευνα ώστε να επιλέξει τις πιο κατάλληλες πολιτικές που να ταυτίζονται με τους στόχους που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση.

8.1.2 ΒΑΣΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Δ.Α.Π

Τα βασικά πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι:

1. Η ενίσχυση της προδραστικής προσωπικότητας ώστε οι εργαζόμενοι να στοχεύουν και να αφοσιώνονται στους στόχους της επιχείρησης και να αξιοποιούν ορθά τους ανθρώπινους πόρους ώστε να έχει η επιχείρηση ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.
2. Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων βοηθά ολοκληρωτικά την επιχείρηση να υλοποιήσει ένα στρατηγικό σύστημα στόχων που να περιλαμβάνει τις εμπειρίες των εργαζομένων που έχουν χρησιμοποιηθεί στην παραγωγή.
3. Αναπτύσσεται η κριτική σκέψη των εργαζομένων και αξιολογείται η συνεχής εφαρμογή των ενεργειών της στρατηγικής με βάση τις προσωπικές απόψεις των εργαζομένων για την επίλυση προβλημάτων και των τελικών συμπερασμάτων.
4. Μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό οι εργαζόμενοι ανακαλύπτουν διάφορα τυχόν προβλήματα που μπορεί να δημιουργήσουν εμπόδια στο μέλλον της επιχείρησης και έτσι εντοπίζονται και είναι σε θέση να αντιμετωπιστούν αναλόγως.
5. Η σημαντικότητα της συμμετοχής των στελεχών γραμμής για την αποτελεσματική λειτουργία της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων για να εξεταστούν οι ενέργειες που ακολουθούν τα στελέχη γραμμής.

8.1.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Δ.Α.Π

Αναφορικά με την στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διαμορφώνονται κάποια μοντέλα θεωρητικής προσέγγισης που συμβάλλουν καθοριστικά στην κατανόηση των ενεργειών της Δ.Α.Π. Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά το κάθε μοντέλο.

8.1.3.1 RESOURCE BASED VIEW OF THE FIRM

Η συγκεκριμένη προσέγγιση αφορά την αντιμετώπιση της επιχείρησης με βάση τους πόρους που διαθέτει. Διαφέρει σημαντικά από τους παραδοσιακούς τρόπους προσέγγισης στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς ασχολείται με την σχέση της στρατηγικής στους εσωτερικούς πόρους για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναφορικά με το συγκεκριμένο μοντέλο η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους ετερογένειας της επιχείρησης. Η ετερογένεια των πόρων ασχολείται με την διαφορετική προέλευση των πόρων που διαθέτει μια οντότητα.

Κριτήρια που απαιτεί η επιχείρηση για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Οφέλη από την προσθήκη πόρων στην επιχείρηση
- Μοναδικότητα των πόρων και διάκριση τους από διάφορους ανταγωνιστικούς
- Οι πόροι να μπορούν να μην μιμούνται από άλλες ανταγωνιστές επιχειρήσεις
- Να καταφέρουν να αποκτήσουν αναντικατάστατους πόρους

8.1.3.2 THE BEHAVIOURAL PERSPECTIVE

Αυτό το μοντέλο αναλύει την συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση. Προέρχεται από μια προσέγγιση με ενδεχόμενα όπου αφοσιώνεται στην συμπεριφορά των εργαζομένων και συμβάλει στην μεταξύ σχέση της στρατηγικής και της απόδοσης της οντότητας. Προϋπόθεση της είναι να ελέγχονται οι συμπεριφορές που είναι πιο αποτελεσματικές για την διαφορετικότητα της επιχείρησης σε σχέση με τις ανταγωνιστικές. Πρέπει να ενισχυθούν οι συμπεριφορές των εργαζομένων ώστε να απαιτηθούν ποικίλοι τρόποι διοίκησης για τους ανθρώπινους πόρους. Το πιο σημαντικό παράδειγμα ενός τέτοιου μοντέλου αποτελεί το μοντέλο που αναλύουν οι Shuler και Jackson που αφορά την σχέση μεταξύ των ενεργειών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές άλλων επιχειρήσεων.

8.1.3.3 CYBERNETIC SYSTEMS

Το συγκεκριμένο μοντέλο ασχολείται με τα κυβερνητικά συστήματα. Τα κυβερνητικά μοντέλα γενικά διαφέρουν αναλογικά με τον τρόπο που διαχειρίζονται ένα σύστημα. Κάποια μοντέλα ασχολούνται με κλειστά συστήματα όπου χρησιμοποιούνται για να ερευνούν διάφορους μηχανισμούς έτσι ώστε να ανεξαρτητοποιηθεί η τεχνολογία από το περιβάλλον. Αλλά τέτοια μοντέλα περιλαμβάνουν ανοιχτά συστήματα και βασίζονται σε μοντέλα γενικών συστημάτων. Τα ανοιχτά συστήματα έχουν κάποιες συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες που αφορούν τις εισροές των ατόμων, της τεχνολογίας και των συναλλαγών, την τοποθέτηση αυτών των εισροών για την συνεργασία των εργαζομένων και το προϊόν που θα αποτελέσει το αποτέλεσμα των εισροών. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων των Wright και Snell διακρίθηκαν δυο γενικές υπευθυνότητες. Η πρώτη που αφορά τη διοίκηση της συμπεριφοράς και η δεύτερη για την διοίκηση αρμοδιοτήτων

8.1.3.4 AGENCY-TRANSACTION COST THEORY

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρεται στην θεωρία της συναλλαγής κόστους και σχετίζεται με την έρευνα συναλλαγών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για τον έλεγχο της συμπεριφοράς του προσωπικού. Σε αυτό το μοντέλο προσέγγισης προσδιορίζονται οι περιβαλλοντικοί παράγοντες όπου αναλύουν τον λόγο για τον οποίο οι επιχειρήσεις θέλουν να γίνουν διεθνής επιφέροντας μειώσεις του κόστους. Ο ορθολογισμός και ο πορτουνισμός θεωρούνται βασικοί παράγοντες στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Σε μια κατάσταση κατά την οποία συνδυάζεται η αβεβαιότητα και ο ελάχιστος βαθμός σχέσεων ανταλλαγής το αποτέλεσμα είναι η υλοποίηση κοστών μεσολάβησης. Αναφορικά με το κόστος συναλλαγής έχει άμεση σχέση με τις διαπραγματεύσεις και την ενδυνάμωση συναλλαγών μεταξύ ομάδων. Στο κόστος μεσολάβησης πρέπει να επιτευχθούν μερικές συμφωνίες μεταξύ των δυο ενδιάμεσων μερών.

8.1.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Δ.Α.Π

Με βάση τα μοντέλα προσέγγισης που αναφέρθηκαν παραπάνω θα περιγραφεί η σχέση μεταξύ της στρατηγικής και των δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

- Αναφορικά με τα πρότυπα στην ανάλυση του Porter αναπτύχθηκε μια ορθολογική βάση των απαιτήσεων όπου επικεντρώθηκε στους εργαζομένους συμβάλλοντας καθοριστικά σε ανταγωνιστικές στρατηγικές. Ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους της επιχείρησης είναι η εφαρμογή στρατηγικών καινοτομίας για την διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Οι συμπεριφορές αυτές διαφέρουν μεταξύ τους και οι επιχειρήσεις παίρνουν την πρωτοβουλία να λύσουν τα προβλήματα τους. Στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά για την εφαρμογή της στρατηγικής. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι οι συνεχείς χωρίς βελτίωση συμπεριφορές, οι στόχοι περνούν πολύ χρόνο μέχρι να επιτευχθούν, διασφάλιση της ποιότητας, σημαντικότητα της διαδικασίας παραγωγής, ελάχιστο ρίσκο και αποτελεσματικοί στόχοι της επιχείρησης. Για να μειωθεί το κόστος στην στρατηγική των επιχειρήσεων πρέπει να ελαχιστοποιηθούν τα έξοδα της επιχείρησης και να αυξηθεί η παραγωγικότητα.
- Από την άλλη στα πρότυπα της ανάλυσης των Miles και Snow συνδέονται διάφοροι τύποι στρατηγικών όπου αναλύονται διάφορες εφαρμογές που απαιτούνται στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αρχικά οι οργανισμοί που ασχολούνται με την υπεράσπιση και εφαρμόζονται σε προϊόντα και αγορές όπου εργάζονται στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις. Έπειτα οργανισμοί εύρεσης νέων προϊόντων και αγορών όπου υλοποιούνται αλλαγές που πρέπει να ανταποκρίνονται σε ανταγωνιστικά προϊόντα. Τέλος, οργανισμοί όπου λειτουργούν με σταθερή και μη αγορά, στην σταθερή χρησιμοποιώντας τυπική δομή και στην ασταθή υιοθέτηση νέων ιδεών.

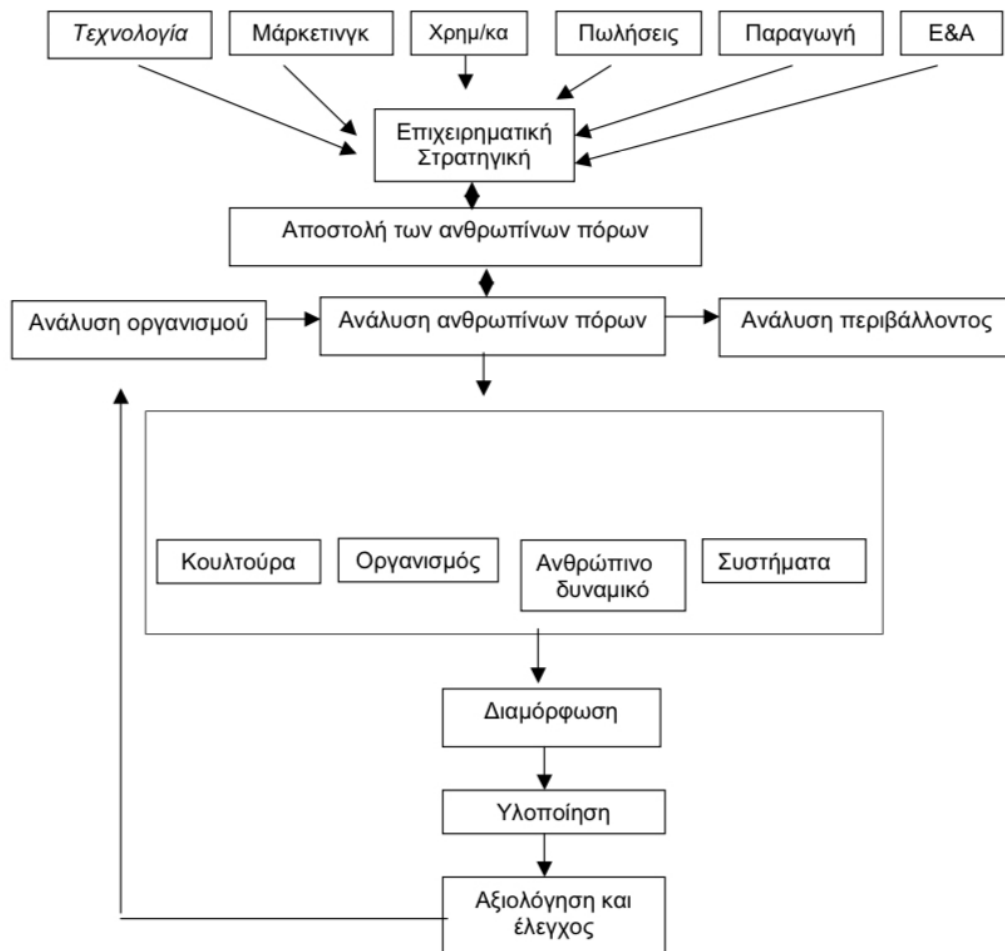
- Σε μια άλλη περίπτωση αναφέρεται στα πρότυπα του Walton όπου ασχολείται με δυο βασικές προσεγγίσεις. Η πρώτη αφορά τον έλεγχο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην άμεση μείωση του κόστους εργασίας και στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η δεύτερη είναι η στρατηγική της αφοσίωσης και διαμορφώνεται μέσα από διάφορες συμπεριφορές των εργαζομένων χρησιμοποιώντας πρωτίστως την προσωπική γνώμη των εργαζομένων.

8.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ Δ.Α.Π

Η σωστή διαμόρφωση της στρατηγικής στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναπτύσσεται μέσω ενός στρατηγικού πλάνου. Αυτό το πλάνο επικεντρώνεται κυρίως στην κουλτούρα, την επιχείρηση, τους ανθρώπινους πόρους και τα συστήματα και σύμφωνα με αυτά η στρατηγική της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων ορίζεται ως

έναν στόχο ενοποίησης όλων αυτών που αναφέρθηκαν. Παρακάτω απεικονίζεται η διαδικασία στρατηγικής στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

8.3 ΟΡΑΜΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Δ.Α.Π

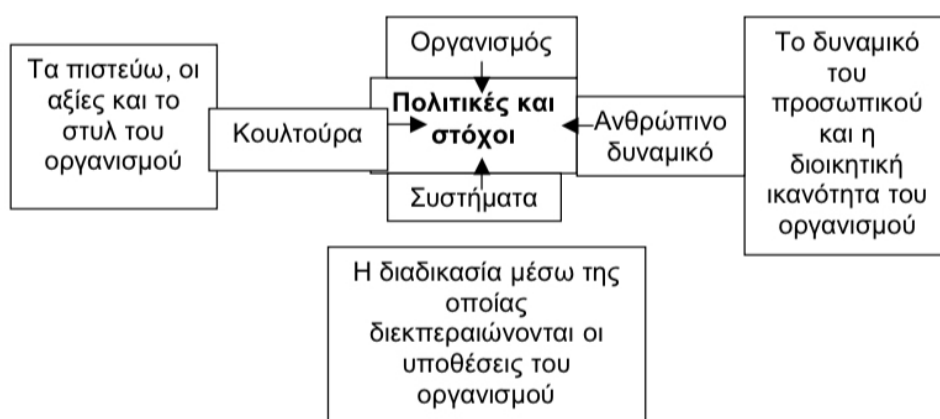


Σε οποιοδήποτε τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αναλύεται ορθολογικά το όραμα της επιχείρησης και μετέπειτα να ασχολείται με την αντιμετώπιση των προβλημάτων που τυχόν θα προκύψουν. Συνήθως μια επιχείρηση ασχολείται και θεωρεί σημαντικό την ανάπτυξη της τεχνολογίας για την ενίσχυση της στρατηγικής στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Γενικά οι επιχειρήσεις έχουν άμεση ανάγκη να στρατολογήσουν και να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους τους και με αυτόν τον τρόπο κάθε επιχείρηση εφαρμόζει τις στρατηγικές της. Η ομάδα του

τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων μαζί με τα στελέχη γραμμής μπορούν να δημιουργήσουν το όραμα της επιχείρησης.

8.4 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT Λ.Α.Π

Η ανάλυση SWOT δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση και συγκεκριμένα στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων να ερευνήσει και να μελετήσει αναλυτικά την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση και ταυτόχρονα να εντοπίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μια ανάλυση SWOT είναι σημαντικό να υλοποιείται σε συνεχείς περιόδους για να δίνεται η δυνατότητα να προσφέρονται τα ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων και να διαμορφώνεται σωστά το πλάνο της στρατηγικής που θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Επιπλέον εκτός από τον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών αναλύονται και τα αδύναμα αλλά και δυνατά σημεία της επιχείρησης. Όσον αφορά την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και της επιχείρησης δίνεται έμφαση στην σχέση μεταξύ της διαρκείας της εφαρμογής των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί και στον συντονισμό του συνόλου της επιχείρησης. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της στρατηγικής στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.



8.5 ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Δ.Α.Π

Σε έναν σχηματισμό της στρατηγικής σε ένα τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων παρατηρείται μια διαδικασία εφαρμογής με πολλές περιπτώσεις και βασίζεται σε μια αναλύσει του εξωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές στην επιχείρηση. Χρησιμοποιείται μια διαδικασία που ονομάζεται «από πάνω προς τα κάτω» και αρχίζει ουσιαστικά από πάνω με την ανάπτυξη του εξωτερικού περιβάλλοντος και στην συνέχεια με την ανταπόκριση των στόχων της επιχείρησης. Σε αυτή τη διαδικασία υπάρχουν πιθανότητες για επαναπροσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης. Κάποιοι οργανισμοί από την άλλη ασχολούνται με την αντίθετη διαδικασία δηλαδή «από κάτω προς τα επάνω». Αυτό το κάνουν οι αρκετούς λόγους όπως να προβάλουν ύπαρξη της αβεβαιότητας, να αποκτήσουν στενή επαφή οι εργαζόμενοι με τους πελάτες, ενίσχυση του προσωπικού στην συμμετοχή ολικής ποιότητας και εμφάνιση απειλών και ευκαιριών.

8.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Η εφαρμογές της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην πράξη αποτελούν πρωταρχική προτεραιότητα και υπευθυνότητα της επιχείρησης και αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η πιο σημαντική στρατηγική που εφαρμόζεται στην πράξη είναι η ανάλυση θεμάτων που συμβάλουν στην επίτευξη διαφόρων αλλαγών. Οι διάφορες στρατηγικές που εφαρμόζονται στην πράξη εμπεριέχουν πολλές και πολύπλοκες ενέργειες μεταβάλλοντας τις προαπαιτούμενες διαμορφώσεις. Σε μια διαδικασία εφαρμογής στρατηγικής μπορούμε να διακρίνουμε σαφή και κατηγορηματικά στοιχεία τα οποία μπορούμε να τα χαρακτηρίσουμε με ακρίβεια. Υπάρχουν όμως και τα υπονοούμενα στοιχεία όπου προέρχονται από μια ανεπίσημη συμπεριφορά των εργαζομένων. Στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων που αφορά τα υπονοούμενα στοιχεία μπορεί να επιτευχθούν οι αξίες και η εμπιστοσύνη των πελατών, οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους που δεν θεωρούνται επίσημες, οι τρόποι επικοινωνίας με την παροχή πληροφοριών, η συνεργασία των εργαζομένων, η ενεργή συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση και η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Στον παρακάτω πίνακα

εμφανίζονται τα στοιχεία εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην πράξη.

ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	ΡΗΤΑ / ΚΑΤΗΓΟΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (EXPLICIT)	ΥΠΟΝΟΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (IMPLICIT)
ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΑΞΙΕΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ
«ΧΤΙΣΙΜΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ»	ΔΟΜΗ	ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ
	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΚΑΙ ΠΛΑΝΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

9.1 ΗΘΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ηθική των εργατικών αξιών αναφέρεται στο σύνολο των αξιών και των προτύπων συμπεριφοράς που οδηγούν τους εργαζομένους σε διαφορετικά επαγγέλματα και κλάδους δραστηριοτήτων να εκτελούν τις εργασίες τους με αξιοπρέπεια, ευθύνη και αποτελεσματικότητα. Οι βασικές ηθικές αξίες του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνουν την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα, την ευθύνη, την αξιοπρέπεια, την αφοσίωση, την επαγγελματική ανεξαρτησία και την αναγνώριση της αξίας της εργασίας τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να εκτιμούν τη συνεργασία, την αλληλεγγύη και την ανοχή στον χώρο εργασίας. Η τήρηση των ηθικών αξιών είναι σημαντική για την προστασία της εικόνας της επιχείρησης, την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών και των συνεργατών, και τη διατήρηση ενός υγιούς κλίματος στον χώρο εργασίας. Οι ηθικές αξίες του εργατικού δυναμικού αποτελούν βασικό στοιχείο για την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Η ανάπτυξη μιας θετικής ηθικής κουλτούρας στον χώρο εργασίας βοηθά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την επίλυση προβλημάτων. Η ειλικρίνεια είναι μια από τις σημαντικότερες ηθικές αξίες για τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ειλικρινείς στις επικοινωνιακές τους σχέσεις, να αναφέρουν την αλήθεια στα αφεντικά και στους συναδέλφους τους και να αντιμετωπίζουν τους πελάτες και τους συνεργάτες με ειλικρίνεια. Η ακεραιότητα είναι επίσης σημαντική για τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν υψηλά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς και να αποφεύγουν την αναπαραγωγή αμφιλεγόμενων συμπεριφορών.

9.1.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Η εργασιακή δικαιοσύνη αναφέρεται στο σύνολο των νομικών κανόνων, διαδικασιών και πρακτικών που διέπουν τις σχέσεις εργασίας και διασφαλίζουν τα δικαιώματα και την προστασία των εργαζομένων. Η εργασιακή δικαιοσύνη περιλαμβάνει τους νόμους και τους κανονισμούς που αφορούν την πρόσληψη, την απόλυση, τις αμοιβές, τα

εργασιακά δικαιώματα, την ασφάλεια και την υγεία στον χώρο εργασίας, την ισότητα και την αντιμετώπιση των διακρίσεων και παροτρύνει τους εργοδότες και τους εργαζόμενους να τηρούν αυτούς τους κανόνες και να συνεργάζονται για την επίλυση διαφορών. Στις διαδικασίες της εργασιακής δικαιοσύνης συμπεριλαμβάνονται οι διαδικασίες διαμεσολάβησης, οι διαδικασίες διαιτησίας και οι δικαστικές διαδικασίες, που χρησιμοποιούνται για την επίλυση διαφορών στον χώρο εργασίας. Στην Ελλάδα, η εργασιακή δικαιοσύνη διέπεται από τον Κώδικα Εργασίας και άλλους νομοθετικούς κανόνες. Η διευθέτηση των διαφορών γίνεται μέσω των Δικαστηρίων Εργασίας και των Συμβουλίων Επίλυσης Εργατικών Διαφορών.

9.1.2 ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τα δικαιώματα του εργατικού δυναμικού είναι οι νομικές προστασίες που προβλέπονται για τους εργαζόμενους σε κάθε χώρα, με σκοπό τη διασφάλιση ενός αξιοπρεπούς επαγγελματικού περιβάλλοντος και της προστασίας των δικαιωμάτων τους. Τα βασικά δικαιώματα του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Δικαίωμα σε αξιοπρεπή εργασία: Κάθε άνθρωπος έχει δικαίωμα σε μια εργασία που του παρέχει ένα αξιοπρεπές επίπεδο εισοδήματος και άλλων συνθηκών εργασίας, όπως ασφαλής και υγιεινές συνθήκες εργασίας.
2. Δικαίωμα στην ασφάλεια και υγεία στην εργασία: Οι εργοδότες πρέπει να διασφαλίζουν ασφαλείς και υγιείς συνθήκες εργασίας, και να λαμβάνουν μέτρα πρόληψης τραυματισμών ή ασθενειών που μπορεί να προκληθούν από την εργασία.
3. Δικαίωμα σε διακοπές: Οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα σε διακοπές για ανάπαυση και ελεύθερο χρόνο με λογικούς περιορισμούς του χρόνου εργασίας και τις άδειες που απαιτούνται με πλήρεις πάντα αποδοχές.
4. Δικαίωμα σε ίση μεταχείριση και απαγόρευση των διακρίσεων: Οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα σε ίση μεταχείριση στην εργασία χωρίς διακρίσεις βάσει φύλου, ηλικίας, εθνικότητας, θρησκείας, σεξουαλικού προσανατολισμού και άλλων παραγόντων.

5. Δικαίωμα σε συνδικαλιστική οργάνωση και απεργία: Οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα στη συνδικαλιστική οργάνωση και στη διεξαγωγή απεργιών για την υπεράσπιση των συμφερόντων τους.
6. Δικαίωμα σε αποζημίωση και αποδοχές: Οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα σε ένα δίκαιο επίπεδο αποζημίωσης και αποδοχών για την εργασία που εκτελούν.
7. Δικαίωμα σε επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση: Οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα σε επαγγελματική εκπαίδευση που αφορά το αντικείμενο της εργασίας τους. Αφορά δραστηριότητες που περιέχουν ανάληψη ευθυνών από επαγγελματίες.

9.1.3 ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η πειθαρχία του εργατικού δυναμικού αποτελεί σημαντικό ζήτημα για την καλή λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Η πειθαρχία αφορά την τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί από την εταιρεία ή τον οργανισμό, και πρέπει να επιβάλλεται με αυστηρότητα και δικαιοσύνη. Για τη διασφάλιση της πειθαρχίας, η εταιρεία ή ο οργανισμός πρέπει να θεσπίσει σαφείς κανόνες και διαδικασίες, και να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει αυτούς τους κανόνες και τις συνέπειες της παραβίασής τους. Οι κανόνες πειθαρχίας αφορούν συνήθως θέματα όπως η συμπεριφορά στον χώρο εργασίας, η χρήση των πόρων της εταιρείας, η παρουσίαση στην ώρα της εργασίας, η ενδυμασία, καθώς και η απαγόρευση της παραβίασης των νόμων και των κανονισμών που διέπουν την εργασία. Επίσης, πρέπει να υπάρχει σαφής διαδικασία επίλυσης διαφορών και καταγγελιών, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αναφέρουν παραβάσεις των κανόνων χωρίς φόβο εκδίκησης. Ωστόσο, η πειθαρχία δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως μέσο εκφοβισμού ή καταπίεσης των εργαζομένων. Είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της υπευθυνότητας και της αξιοπιστίας των εργαζομένων, και για την προστασία των συμφερόντων της εταιρείας ή του οργανισμού. Η διαδικασία πειθαρχίας πρέπει να ακολουθείται με δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα, και να περιλαμβάνει τη δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης από τους εργαζομένους. Η πειθαρχία των εργαζομένων αναφέρεται στην τήρηση των κανόνων και των

διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί από την εταιρεία ή τον οργανισμό από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

9.2 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων είναι ένα σημαντικό ζήτημα που αφορά την ιδιωτικότητα τους και την ασφάλεια των προσωπικών τους πληροφοριών. Οι εργοδότες πρέπει να λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για να προστατεύσουν τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων τους, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών σχετικά με την υγεία, την οικογενειακή κατάσταση, τη θρησκεία, την εθνικότητα και το φύλο τους. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων ρυθμίζεται από το κοινοτικό και εθνικό δίκαιο, και συγκεκριμένα από τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR) της ΕΕ και τον Κανονισμό περί Προστασίας Δεδομένων του 2018 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργοδότες πρέπει να ενημερώνουν τους εργαζομένους τους για τα δεδομένα που συλλέγονται και πώς χρησιμοποιούνται. Στο πλαίσιο της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων, οι εργοδότες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα εξής:

1. Συλλογή δεδομένων: Οι εργοδότες μπορούν να συλλέγουν προσωπικά δεδομένα από τους εργαζομένους τους μόνο εάν υπάρχει νόμιμη βάση για αυτό, όπως η συμφωνία του εργαζομένου ή η νομική υποχρέωση του εργοδότη. Οι εργοδότες πρέπει να ενημερώνουν τους εργαζομένους για τα δεδομένα που συλλέγονται και τον τρόπο χρήσης τους.
2. Χρήση δεδομένων: Οι εργοδότες πρέπει να χρησιμοποιούν τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων μόνο για νόμιμους σκοπούς και να μην τα διαβιβάζουν σε τρίτους χωρίς τη συναίνεση τους. Επίσης, πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα δεδομένα είναι ακριβή και ενημερωμένα.
3. Αποθήκευση δεδομένων: Οι εργοδότες πρέπει να αποθηκεύουν τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων με ασφάλεια ώστε να συμμορφώνονται με νομικές υποχρεώσεις.

9.3 ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι απολύσεις εργαζομένων είναι ένα σημαντικό θέμα που απασχολεί τους εργοδότες και τους εργαζομένους. Οι εργοδότες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όλους τους νόμιμους περιορισμούς και τις διαδικασίες που αφορούν τις απολύσεις εργαζομένων, καθώς και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Οι εργοδότες πρέπει να έχουν νόμιμο λόγο για να απολύσουν έναν εργαζόμενο, όπως αναδιοργάνωση της επιχείρησης, οικονομικούς λόγους, αδυναμία αντιμετώπισης ενός προβλήματος από τον εργαζόμενο κ.λπ. Σε κάθε περίπτωση, οι εργοδότες πρέπει να διασφαλίζουν ότι η απόλυση είναι δίκαιη και νόμιμη. Οι απολύσεις μπορεί να γίνονται λόγω διαφόρων αιτιών, όπως οικονομικοί λόγοι, αναδιοργάνωση της επιχείρησης, απόλυση λόγω αδυναμίας προσαρμογής στις αλλαγές στην αγορά εργασίας, πειθαρχικοί λόγοι, και άλλοι. Σε πολλές χώρες, οι εργαζόμενοι διαθέτουν δικαιώματα και προστασίες σε περίπτωση απόλυσης. Για παράδειγμα, συχνά υπάρχει υποχρέωση του εργοδότη να παρέχει προειδοποίηση ή αποζημίωση στον απολυθέντα εργαζόμενο. Επίσης, οι απολυόμενοι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν δικαίωμα σε ανεργική αποζημίωση, επιδόματα ανεργίας, και άλλα κοινωνικά επιδόματα, ανάλογα με τη νομοθεσία της κάθε χώρας. Επιπλέον παρέχουν μια γραπτή αιτιολογία για την απόλυση, και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να απαιτείται να παρέχουν και μια προειδοποίηση ή μια ευκαιρία για βελτίωση στην απόδοση του εργαζομένου πριν από την απόλυση.

9.4 ΕΘΕΛΟΥΣΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η εθελούσια αποχώρηση εργαζομένου αφορά τους εργαζομένους οι οποίοι «σπάνε» τη σύμβαση τους με την οντότητα που εργάζονται. Είναι αναυθαίρετο δικαίωμα του κάθε εργαζομένου να μπορεί να αποχωρήσει και να προβεί σε λήξη συμβάσεως, τη συμφωνία του με την εκάστοτε επιχείρηση, για οποιοδήποτε λόγο κρίνει ο ίδιος ότι πρέπει και σε οποιοδήποτε χρονικό διάστημα. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε περίπτωση πρέπει να γνωρίζει τα αίτια μιας τέτοιας απόφασης για να μπορέσει είτε να προσπαθήσει να αντιμετωπίσει αυτό που προβληματίζει τον εργαζόμενο με σκοπό να μην παραιτηθεί, είτε να γίνει γνώστης μιας κατάστασης που συμβαίνει στην οντότητα και πρέπει οπωσδήποτε να αλλάξει. Υπάρχουν πολλοί λόγοι

για τους οποίους ένας εργαζόμενος επιθυμεί να «σπάσει» τη σύμβαση του με την εταιρεία στην οποία εργάζεται. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής :

- Χαμηλοί μισθοί
- Προβλήματα στο συνδυασμό των ωραρίων της εργασίας όσων αφορά την προσωπική ζωή του υπαλλήλου
- Άγχος
- Διαφωνία με την εταιρική κουλτούρα
- Πρόβλημα με κάποιον ανώτερο ή συνεργάτη
- Παροχές υγειονομικής περίθαλψης

9.5 ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ

Τα εργατικά ατυχήματα αφορούν πιο συχνά τα χειρωνακτικά επαγγέλματα που έχουν μια επιρρεπή φύση στην διατάραξη της ασφάλειας τους εργαζομένου. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι δεν είναι εφικτό να συμβούν και σε άλλα, πιο ασφαλή θα λέγαμε, επαγγέλματα.

Για παράδειγμα, στον όροφο ενός κτιρίου που στεγάζονται τα γραφεία μιας εταιρείας, πραγματοποιηθεί μια έκρηξη από το γκαζάκι ενός διαμερίσματος, είναι πολύ πιθανό να βλάψει ένα μεγάλο βαθμό των ανθρώπων που εργάζονται. Άρα δεν περιοριζόμαστε μόνο στη φύση του επαγγέλματος αλλά εστιάζουμε και στην προφύλαξη από τους εξωγενής παράγοντες όσο είναι εφικτό.

9.6 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΥΓΕΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είναι σημαντικό λοιπόν, πέρα από την τήρηση των κανόνων μιας εταιρείας, να διασφαλίζεται στο μέγιστο η ασφάλεια της υγείας των εργαζομένων. Με τον όρο υγεία των εργαζομένων αναφερόμαστε τόσο στη σωματική όσο και την ψυχική. Συνεπώς, ο εργοδότης οφείλει να παίρνει τα απαραίτητα μέτρα, ανάλογα και με το επάγγελμα, προκειμένου να διασφαλίσει την προστασία της υγείας των εργαζομένων του στο μέγιστο.

9.6.1 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΕΡΙ ΥΓΙΕΙΝΗΣ

Η κάθε επιχείρηση οφείλει να τηρεί τους νόμους που υπάγονται για το κάθε επάγγελμα και προτεραιότητα είναι να διασφαλιστεί στο μέγιστο τόσο η σωματική όσο και η ψυχική υγεία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να βρίσκονται σε ένα ασφαλές και ήρεμο περιβάλλον προκειμένου να μπορούν να εργαστούν αποδοτικά.

9.6.2 ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ

Ο κάθε εργοδότης αναλαμβάνει να τηρεί τους κανόνες σωματικής και ψυχικής ασφάλειας του εργαζομένου. Οφείλει να ελέγχει αν όλες οι εγκαταστάσεις της οντότητας είναι ασφαλείς για να εργάζονται οι υπάλληλοι εκεί, όπως για παράδειγμα εάν τα κτήρια στα οποία στεγάζονται τα γραφεία είναι ασφαλή. Ακόμη οφείλει να παρατηρεί για το εάν κάποιος υπάλληλος του τον απασχολεί ή τον προβληματίζει κάτι, εάν οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων είναι ομαλές και δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Μια πτυχιακή εργασία με θέμα τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να εξετάσει διάφορα θέματα, όπως την ανάλυση των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Η σύνταξη ενός συμπεράσματος στην διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σημαντικό βήμα που συνοψίζει τα κύρια ευρήματα της έρευνας και παρέχει μια συνολική και τεκμηριωμένη άποψη για το θέμα. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ένα ζωτικό κομμάτι του κλάδου της επιχειρηματικότητας. Το συμπέρασμα μιας έρευνας σχετικά με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύει τη σημασία του σωστού διαχειριστή των ανθρώπινων πόρων για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Το κυρίαρχο εύρημα από την έρευνα είναι ότι η επιτυχία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από την αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων ως τον πιο σημαντικό παράγοντα της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να επικεντρώνεται στη διατήρηση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, αντί να τους αντιμετωπίζει ως απλούς πόρους. Επιπλέον, η έρευνα αναδεικνύει ότι η επιτυχία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από την ικανότητα να δημιουργηθεί μια θετική κουλτούρα στην επιχείρηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα.
2. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Dessler, G. (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, 2^η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
4. Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Εκδόσεις Μπένου.
5. Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Σταμούλη
6. Walker W. James (1992) Human resource strategy, New York, McGraw Hill
7. Borkowski, N. (2005), Organizational Behavior in Health Care, Jones and Bartlett Publishers, Canada
8. Ξυροτύρη και Κουφίδου Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
9. Δήμου Ν. (2003), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
10. Μπαμπανάσης Σ., (1998), Δημόσιες Επιχειρήσεις, Οργάνωση & Διοίκηση, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Barnard, M. & S., 2010. Organisational change management. <https://trove.nla.gov.au/work/152810354?q&versionId=166532857>
2. Caudron, S., 1994. <http://www.workforce.com/1994/08/01/hr-leaders-brainstorm-the-professions-future/>
3. Αρακά, Μ., 2014, Η Συμβολή των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Οργανωσιακή Μάθηση και τη Διοίκηση Γνώσης. <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=4970>
4. Ιωάννης, Π., 2013, Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή επικοινωνία και η αυτό – αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. <http://mibes.teilar.gr>.
5. Παίγνια Αποφάσεων 9^ο εξάμηνο, εργαστήριο συστημάτων αποφάσεων & διοίκησης, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού <https://academics.epu.ntua.gr/sites/default/files/2020-10/Διάλεξη%2010%20-%20Διοίκηση%20Ανθρώπινου%20Δυναμικού.pdf>
6. Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom Notes Toward a Model of Managed Learning, <http://www.a2zpsychology.com/articles/kurt-lewin's-change-theory.htm>
7. Master, 2012, Από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων

- <https://www.synergysolution.gr/main/?p=10569>
8. ΕΟΠΠΕΠ, Επαγγελματικά δικαιώματα
<https://www.eoppep.gr/index.php/el/qualification-certificate/professional-rights>
 9. Haygroup (2013), Πλαίσιο στρατηγικής αμοιβών της Hatgroup
<https://www.kornferry.com/about-us/our-story/hay-group?id=10327>