



ΔΕΟ11- ΤΟΜΟΣ Γ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ : ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Κεφάλαιο 1

Τι πραγματεύεται η διαχείριση ή διοίκηση ανθρώπινων πόρων;

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων χαρακτηρίζεται συχνά ως η πιο "εύκαμπτη" πλευρά της διοίκησης επιχειρήσεων, καθώς αποτελεί για όλους μία έμφυτη και οικεία αίσθηση, σε αντίθεση με "σκληρότερες" διοικητικές λειτουργίες, όπως είναι το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά ή οι διοικητικές λειτουργίες.

Οι βασικές θεματικές ενότητες που άπτεται είναι:

- Η επιλογή προσωπικού
- Η ανάπτυξη ικανοτήτων και συμπεριφορών
- Η δημιουργία κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης
- Η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων εργασίας
- Η προσαρμογή της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Είναι απαραίτητο πριν από τις διαδικασίες επιλογής του προσωπικού να προσδιοριστούν ακριβώς οι ανάγκες της επιχείρησης (πότε, πόσοι, ποιας ειδικότητας, με τι προσόντα). Επόμενο βήμα αποτελεί η προσέλκυση των υποψηφίων, η διαδικασία δηλαδή του εντοπισμού και της πρόσκλησης των κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψη των προσδιορισμένων αναγκών της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή στην Οργάνωση Εργασίας

Το πλήθος των εργασιών, που είναι απαραίτητο να εκτελεστούν σε μια επιχείρηση για να εκπληρωθούν οι σκοποί και οι στόχοι της, είναι μεγάλο και ανομοιογενές, οπότε γίνεται απαραίτητη η ταυτόχρονη δράση πολλών ατόμων, που θα εκτελούν ποικίλες δραστηριότητες.

Πρέπει να γίνονται οι επόμενες δύο ενέργειες:

α) Εξειδίκευση. Οι σκοποί και τα καθήκοντα διαιρούνται σε επιμέρους εργασίες και διανέμονται σε διάφορους φορείς καθηκόντων.

β) Συντονισμός: Οι επιμέρους φορείς και εργασίες πρέπει να συντονιστούν μεταξύ τους και οι αποδόσεις να συντεθούν σε μια συνολική απόδοση.

Η Οργάνωση αποτελεί ένα σύστημα τυπικών κανόνων, οι οποίοι:

- διαρθρώνουν τις σχέσεις εργασίας μεταξύ των μελών

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

- προσανατολίζουν τις δραστηριότητές τους στην εκπλήρωση σκοπών και στόχων
- ρυθμίζουν τη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων και την επεξεργασία πληροφοριών.

Περιγραφή εργασίας.

2.2. Στοιχεία οργάνωσης Εργασίας

Τα σπουδαιότερα στοιχεία οργάνωσης εργασίας είναι:

A) Σκοποί-καθήκοντα, φορείς καθηκόντων εργασίας.

Ένας σκοπός-καθήκον περιλαμβάνει διάφορες εργασίες, που είναι απαραίτητο να εκτελεστούν για να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Φορείς σκοπών-καθηκόντων χαρακτηρίζονται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, στους οποίους μπορεί να μεταβιβαστεί μια οριοθετημένη ποσότητα εργασιών.

B) Θέση, Τμήμα, Ηγετική Θέση Εργασίας:

Θέσεις είναι οι ελάχιστες μονάδες, στις οποίες διαιρούνται τα υποσυστήματα της επιχείρησης. Η θέση εργασίας αποτελεί συνδυασμό ενός πλέγματος σκοπών-καθηκόντων και των απαραίτητων προς εκτέλεσή τους αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Τμήμα ή τομέας είναι μια ομάδα, που αποτελείται από πολλές θέσεις, οι οποίες επιτελούν ομοειδείς εργασίες.

Η ηγετική θέση χαρακτηρίζεται από την αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων και το δικαίωμα του κατόχου να δίνει εντολές.

2.3. Ανάλυση Εργασίας

Σκοπός της ανάλυσης εργασίας (job analysis), είναι να προσδιορίσει τις ιδιότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες, που απαιτούνται ώστε κάθε εργασία να εκτελείται αποτελεσματικά και ικανοποιητικά.

Η **περιγραφή εργασίας** (job description) καταγράφει αναλυτικά τι κάνει ο κάτοχος της θέσης εργασίας, πως γίνεται η εργασία και γιατί γίνεται. Δίνει το 'πορτρέτο' του περιεχομένου της εργασίας, αλλά και το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.

Η **προδιαγραφή εργασίας** (Η προδιαγραφή εργασίας (job specification) περιέχει τα ελάχιστα απαραίτητα προσόντα που απαιτούνται, έτσι ώστε μια δεδομένη εργασία να εκτελείται ικανοποιητικά.

Η περιγραφή και προδιαγραφή θέσης εργασίας είναι σημαντικά τεκμήρια για προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Οι πληροφορίες που περιέχει μια ανάλυση εργασίας αποτελούν τη βάση για το σωστό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη διατύπωση πολιτικών και βελτίωση των συστημάτων ανταμοιβών και την κατάρτιση προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού.

→ **Σε ποιες ενέργειες προβαίνει μια επιχείρηση προκειμένου να εκτιμήσει την τρέχουσα διαθεσιμότητα των ανθρώπινων πόρων της;**

Μια τεχνική για να εκτιμήσει η επιχείρηση την τρέχουσα διαθεσιμότητα των ανθρώπινων πόρων της, είναι η **ανάλυση εργασίας** (Job Analysis). Με την ανάλυση εργασίας αναλύονται οι ροές εργασίας και προσδιορίζονται οι προσδοκίες συμπεριφοράς που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των εργασιών. Για παράδειγμα: τι κάνει και με ποιο τρόπο ένα στέλεχος πωλήσεων; Ποιες είναι οι απαραίτητες ελάχιστες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τη δουλειά του; Πώς διαφοροποιούνται οι απαιτήσεις εργασίας για ένα στέλεχος που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό; Απαντήσεις σε ερωτήματα της μορφής αυτής, δίνει η ανάλυση εργασίας. Σκοπός της ανάλυσης εργασίας είναι να προσδιορίσει τις ιδιότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες, που απαιτούνται ώστε κάθε εργασία να εκτελείται αποτελεσματικά και αποδοτικά. Οι πληροφορίες αυτού του είδους, στη συνέχεια, χρησιμοποιούνται για να αναπτυχθούν και/ή να αναθεωρηθούν αν ήδη υπάρχουν, τόσο οι περιγραφές όσο και οι προδιαγραφές εργασίας.

Η **περιγραφή εργασίας** (Job Description), καταγράφει αναλυτικά τι κάνει ο κάτοχος της θέσης εργασίας, πώς γίνεται η εργασία και γιατί γίνεται. Τυπικά, δηλαδή, η περιγραφή εργασίας αποτυπώνει το περιεχόμενο της εργασίας, αλλά και το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Μια περιγραφή θέσης εργασίας πρέπει επίσης μεταξύ άλλων να περιλαμβάνει πληροφορίες, που αφορούν την ταυτότητα της θέσης, τις βασικές ευθύνες και καθήκοντα, τα πρότυπα απόδοσης, τα όρια εξουσία, τις δυνατότητες αναπλήρωσης, τα κριτήρια αξιολόγησης κ.ά.

Η **προδιαγραφή εργασίας** (Job Specification), περιέχει τα ελάχιστα απαραίτητα προσόντα που απαιτούνται, έτσι ώστε μια δεδομένη εργασία να εκτελείται ικανοποιητικά. Προσδιορίζει τη γνώση, τις δεξιότητες, και τις ικανότητες καθώς και στοιχεία της προσωπικότητας, που απαιτούνται από ένα άτομο για να εκτελέσει αποδοτικά τη συγκεκριμένη εργασία.

Η περιγραφή και η προδιαγραφή εργασίας αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων για θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, η περιγραφή εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουμε σε ένα υποψήφιο: 1. το αντικείμενο της εργασίας του, ενώ η προδιαγραφή εργασίας εστιάζει την προσοχή των στελεχών του τομέα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης, 2. τον κατάλογο των απαραίτητων προσόντων που πρέπει να διαθέτει ένας εργαζόμενος για την εκτέλεση μιας εργασίας και τους βοηθάει στο να προσδιορίσουν σε ποιο βαθμό ένας υποψήφιος διαθέτει αυτά τα προσόντα. Επί πλέον, όταν η επιλογή των υποψηφίων για θέσεις εργασίας γίνεται με βάση τις πληροφορίες που περιέχονται στα δύο αυτά ντοκουμέντα, αποφεύγεται η οποιαδήποτε μεροληπτική διάκριση κατά τη διαδικασία επιλογής τους.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Οι πληροφορίες που παρέχει μια ανάλυση εργασίας είναι όμως πολύτιμες όχι μόνο για την αποτελεσματική στρατολόγηση συνεργατών. Μπορούν να αξιοποιηθούν και από τους υπόλοιπους τομείς αρμοδιότητας της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων. Έτσι, αποτελούν τη βάση για το σωστό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την επιλογή προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη διατύπωση πολιτικών και βελτίωση των συστημάτων ανταμοιβών και την κατάρτιση προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού. Και ακόμη, καθώς περιγράφουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία όπως και τους όρους με τους οποίους αυτή παρέχεται, είναι εύκολο να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση των συνθηκών ασφαλείας και υγιεινής, και επίσης για τη μείωση της δυσaráσκειας και των παραπόνων των εργαζομένων. (Βλ. Κεφ 2, σελ. 36-41 και Κεφ 3, σελ. 65-67).

2.4. Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας

1. Συνέντευξη. Υποβάλλονται προφορικές ερωτήσεις, που αφορούν τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας.
2. Ερωτηματολόγιο. Ο εργαζόμενος απαντά σ' ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες.
3. Παρατήρηση. Ο αναλυτής εργασιών παρατηρεί άμεσα ή έμμεσα για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα τις ενέργειες του εργαζόμενου και καταγράφει τις κινήσεις του, χωρίς να παρεμβαίνει.
4. Ημερολόγιο. Ο εργαζόμενος τηρεί καθημερινό ημερολόγιο, σύμφωνα με προκαθορισμένες οδηγίες.
5. Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών. Ο αναλυτής αντλεί πληροφορίες, που αφορούν κρίσιμα περιστατικά κατά την εκτέλεση καθηκόντων και εργασιών.
6. Προτυποποίηση από τον αναλυτή. Ο ίδιος ο αναλυτής πραγματοποιεί την υπό ανάλυση εργασία.
7. Μελέτη κινήσεων. Πραγματοποιούνται χρονομετρήσεις και μελέτη κινήσεων, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η καταβαλλόμενη προσπάθεια.
8. Ποσοτικές μέθοδοι.
 - Ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσης: Γίνεται χρήση ενός πολύπλοκου δομημένου ερωτηματολογίου. Εστιάζει στη μελέτη συμπεριφοράς.
 - Λειτουργική ανάλυση εργασίας: Ο αναλυτής συγκεντρώνει πληροφορίες από παλιές συνεντεύξεις και περιγραφές και συντάσσει ένα ερωτηματολόγιο.
 - Ανάλυση εργασίας με Η/Υ: Γίνεται χρησιμοποίηση έτοιμων λειτουργικών προγραμμάτων ανάλυσης εργασίας και συμπληρώνεται σχετικό ερωτηματολόγιο.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Περιγραφή εργασίας

είναι η συνοπτική αλλά και ταυτόχρονα περιεκτική αναφορά στα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες, τις αρμοδιότητες και τους στόχους μιας θέσης εργασίας. Με πιο απλά λόγια, η περιγραφή εργασίας δικαιολογεί την ύπαρξη μιας θέσης εργασίας μέσα στη δομή μιας επιχείρησης.

Αναγκαιότητα περιγραφής εργασίας.

Η περιγραφή εργασίας είναι ένα πολύτιμο εργαλείο στην προσπάθεια των μάντζερ να προσδιορίσουν σωστά και με ακρίβεια το εύρος και το περιεχόμενο μιας εργασίας, έτσι ώστε να μπορούν να τοποθετούν σε κάθε θέση τον κατάλληλο άνθρωπο, αυτόν δηλαδή, που θα μπορέσει να φέρει με επιτυχία σε πέρας τους ρόλους και τα καθήκοντα που συνεπάγεται η θέση που κατέχει.

2.5. Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης.

Πλεονεκτήματα:

- Αποτελεί εργαλείο για διασαφήνιση αρμοδιοτήτων & ευθυνών σε περιπτώσεις διχογνωμιών
- Ακριβής προσδιορισμός καθηκόντων & αρμοδιοτήτων
- Ευκολότερος προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων
- Βάση για αξιολόγηση & αντικειμενοποίηση αμοιβών
- Πληροφορεί για δικαιώματα & υποχρεώσεις τους εργαζομένους
- Οδηγός για εξοικείωση νέων συνεργατών
- Βάση για προκήρυξη θέσεων.

Μειονεκτήματα:

- Οι θέσεις αντιμετωπίζονται ως 'κοινωνικό κεκτημένο' και αποτελούν αντικείμενο υπεράσπισης
 - Παγίωση οργάνωσης και μείωση ευελιξίας της
 - Η διαφορά μεταξύ περιγραφής θέσης και πραγματικής εργασιακής κατάστασης, οδηγεί σε περιφρόνηση των κανόνων και αναποτελεσματικότητα
 - Το κόστος συντήρησης μια περιγραφής θέσης αποθαρρύνει επιχειρήσεις από την επικαιροποίησή της
 - Ενισχύει τη μονοτονία με κίνδυνο μείωσης του ενδιαφέροντος και περιορισμό ανάληψης πρωτοβουλιών

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ

θέση: η περιγραφή εργασίας αφορά την ίδια την εργασία και όχι τον κάτοχο της θέσης σκοπός: αναφέρεται στους στόχους, την επίτευξη των οποίων πρέπει να επιδιώξει ο κάτοχος της θέσης

στατιστικά στοιχεία: αναφέρεται στον ακριβή καθορισμό των πιο σημαντικών ποσοτικών μεγεθών όπως: πωλήσεις, μεικτό κέρδος, κ.λ.π.

δομή/ ιεράρχηση: υποδεικνύονται ο άμεσος προϊστάμενος και όλοι οι υφιστάμενοι του κατόχου της θέσης.

περιεχόμενο και εύρος εργασίας : αναφέρονται τυχόν υπάρχουσες ιδιαιτερότητες και ενέργειες του κατόχου που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων.

συγκεκριμένες υπευθυνότητες:

αναφέρεται στους στόχους του κατόχου της θέσης σε άμεση σχέση όμως με τους τρόπους τα κατόχου της θέσης σε άμεση σχέση, όμως, με τους τρόπους, τα μέσα, τις ενέργειες που θα χρησιμοποιηθούν προς αυτή την κατεύθυνση.

Εντοπισμός , προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Ο εντοπισμός και η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης. Η πραγματική επιτυχία συνίσταται στην εξεύρεση ανθρώπων με προσόντα και εμπειρία ανάλογη με αυτήν που η κενή θέση απαιτεί.

Οι πιο συνηθισμένες πηγές άντλησης εκπαιδευμένου προσωπικού.

- Οι συστάσεις από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους.
- Η σύνδεση με χώρους επαγγελματικής εκπαίδευσης και με πανεπιστήμια.
- Οι αγγελίες και οι καταχωρίσεις σε εφημερίδες ή επαγγελματικές και εμπορικές εκδόσεις.
- Η έρευνα στα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Η συνεργασία με γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων.
- Η επικοινωνία με παρόμοιες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση προσωπικού.

Αξιολόγηση θέσης

Η διαδικασία αφορά την θέση εργασίας, η οποία αξιολογείται ανεξάρτητα από το άτομο που την κατέχει. Εκτιμάται η αξία της ανάλογα με την περιγραφή της θέσης (το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της, όπως ο αριθμός υφισταμένων, ο βαθμός ευθύνης, οι απαιτούμενες ικανότητες/γνώσεις, η λήψη αποφάσεων). Για παράδειγμα, στο σύστημα HAY οι συντελεστές που λαμβάνονται υπόψη και αξιολογούνται για την εκτίμηση της αξίας της θέσης είναι: Το know-how, η ανάγκη για επίλυση προβλημάτων και βαθμός υπευθυνότητας. Η αξιολόγηση της θέσης εργασίας προσδιορίζει τον αλληλοσχετισμό των θέσεων μέσα σε έναν οργανισμό με στόχο να τις συνδέσει με τις αντίστοιχες αμοιβές.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Σε τι αποσκοπεί η αξιολόγηση προσωπικού;

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί κυρίως:

- Στον εντοπισμό των ισχυρών και των αδύνατων σημείων των εργαζομένων με στόχο την ανάπτυξη και βελτίωση μέσω εκπαίδευσης,
- Στην αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων
- Στην ανάδειξη και αντιμετώπιση προβλημάτων μειωμένης απόδοσης των εργαζομένων αναζητώντας από κοινού τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους.
- Στην ενημέρωση των εργαζομένων για την αποδοτικότητά τους και τη γενικότερη θέση τους στην επιχείρηση
- Στον προσδιορισμό των αυξήσεων ανά εργαζόμενο
- Στην αναγνώριση και αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού ώστε να εφαρμοστεί η αρχή «το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση».
- Στην ανάπτυξη μιας ουσιαστικής σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

Καθορισμός κλίμακας αμοιβών

Σημασία αμοιβών για τους εργαζόμενους και τους εργοδότες.

Για τους εργαζόμενους η σημασία της αμοιβής είναι πολλαπλή και προφανής. Εκτός από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους, η αμοιβή αποτελεί ταυτόχρονα και στοιχείο γοήτρου, δύναμης και κοινωνικής θέσης. Επιπλέον, η αμοιβή αποτελεί ένα από τα είδη κινήτρων και υποκίνησης των εργαζομένων.

Για τους εργοδότες, η αμοιβή λειτουργεί ως μέσο προσέλκυσης ικανών κι έμπειρων υπαλλήλων, ενώ παράλληλα δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους να εργάζονται παραγωγικότερα και αποδοτικότερα.

Ανταμοιβές εσωτερικής και εξωτερικής φύσης.

Οι ανταμοιβές εσωτερικής φύσης έχουν κυρίως να κάνουν με ικανοποίηση κάποιων ηθικών αναγκών και στόχων του εργαζόμενου όπως π.χ ηθική ικανοποίηση για την επίτευξη ενός project ή ηθική επιβράβευση ενός υπαλλήλου από τον εργοδότη ή τους συναδέλφους του.

Οι ανταμοιβές εξωτερικής φύσης από την άλλη, περιλαμβάνουν διάφορα πριμ παραγωγικότητας ή αποδοτικότητας, bonus, πριμ, ή ακόμα και αυξήσεις, χρηματικής φύσης ανταμοιβές.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Δίκαιη αμοιβή και τρόποι εξακρίβωσής τους.

Αυτό που κυρίως αφορά τους εργαζόμενους όσον αφορά την αμοιβή τους, δεν είναι τόσο το ύψος της, αλλά αν οι ίδιοι θεωρούν ότι το ύψος της αντιπροσωπεύει επακριβώς την προσφορά τους στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι θέλουν να αμείβονται δίκαια ή να θεωρούν οι ίδιοι ότι αμείβονται δίκαια. Το σημείο αυτό αποτελεί σημείο – κλειδί για τις αγαστές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης της εταιρείας, ενώ όπως είναι λογικό επηρεάζει σε καταλυτικό βαθμό την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζόμενων.

ΕΞΗΓΗΣΤΕ ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΝΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΈΝΑ ΣΠΟΥΔΑΙΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΜΈΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες με εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος της εργασίας. Φυσικά και ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης επιδρά. Αν η προσφορά μιας ειδικότητας γίνεται σπάνια, οι αγοραστές προσφέρουν μεγαλύτερη αμοιβή και έτσι οι επικρατούντες μισθοί αυξάνουν. Συμβαίνει όμως και το αντίθετο: αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρνει να προσελκύει και να συγκρατεί το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται, ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλές.

Τρόποι σύγκρισης αμοιβών από την πλευρά των εργαζομένων.

- Εξωτερικός, όπου οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις αμοιβές τους με τις αμοιβές που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις.
- Εσωτερικός, σύγκριση με τις αμοιβές των υπολοίπων εργαζομένων της ίδιας επιχείρησης.
- Οι εσωτερικές συγκρίσεις επικεντρώνονται στις διαφοροποιήσεις των αμοιβών και στο κατά πόσο αυτές είναι αναλογικές με τις διαφορές σε αξία και συνεισφορά της θέσης.

Το πρόβλημα της αξιολόγησης μιας θέσης εργασίας

Θεωρητικά, η αξιολόγηση θέσης εργασίας έχει να κάνει με την αξία της θέσης αυτής μέσα στην επιχείρηση, το πόσο απαραίτητη δηλαδή είναι η θέση αυτή για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πρακτικά, κάτι τέτοιο είναι δύσκολο να γίνει κι αυτό γιατί η συνεισφορά μιας θέσης εργασίας στην επιτυχία της εταιρείας είναι αδύνατο να αξιολογηθεί ποσοτικά.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Συστήματα αξιολόγησης θέσης εργασίας

ΠΟΣΟΤΙΚΑ, διαχωρίζουν τις εργασίες σε συστατικά μέρη και απαιτούν απόλυτες ή σχετικές εκτιμήσεις σε αξία, σχετικά με την ποσότητα του συστατικού μέρους που πρέπει να έχει κάθε εργασία. Οι πιο διαδεδομένοι τύποι ποσοτικών συστημάτων:

- Μέθοδος σύγκρισης συντελεστή
- Μέθοδος μονάδων συντελεστή

ΜΗ ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι μη ποσοτικές μέθοδοι αφορούν στην αξιολόγηση μιας θέσης, σε σχέση με άλλες θέσεις, ή με γενικές περιγραφές θέσεων μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Οι βασικοί τύποι μη ποσοτικών διαδικασιών αξιολόγησης θέσεων είναι η **κατάταξη** και η **διαβάθμιση**.

Διάκριση εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Η **εκπαίδευση** βοηθά τους υπαλλήλους να εκτελούν ικανοποιητικά την τρέχουσα δουλειά τους σήμερα αλλά και στο μέλλον.

Η **ανάπτυξη** βοηθά τους υπαλλήλους να προετοιμαστούν για την ανάληψη νέων καθηκόντων και υπευθυνοτήτων άσχετων με την τρέχουσα δουλειά τους.

Αρχές αποτελεσματικής εκπαίδευσης

α/ πρέπει να συνεκτιμά τις γνώσεις, την πείρα και τις ικανότητες του νέου υπαλλήλου.

β/ να ακολουθείται από μία προσπάθεια προσανατολισμού του υπαλλήλου στη φιλοσοφία και στους στόχους της επιχείρησης.

γ/ να σχεδιάζεται με τέτοιον τρόπο ώστε να συμπληρώνει το έλλειμμα γνώσεων που υπάρχει.

ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

- Συμμετοχικό
- Επανάληψη
- Σχετικότητα
- Μεταφορά
- Ανατροφοδότηση

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΜΙΣΘΟΥ ΤΩΝ ΦΟΙΤΗΤΩΝ, ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΟΥΝ ΣΕ ΈΝΑ ΑΓΡΟΚΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΛΟΚΑΙΡΙΝΟΥΣ ΜΗΝΕΣ.

Η αμοιβή ενός εργαζομένου είναι η ανταπόδοση προς αυτόν για τη συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσα από την εργασία του. Η αμοιβή είναι επίσης ένα κίνητρο για τη διατήρηση της απόδοσης του εργαζόμενου σε υψηλά επίπεδα. Τα ζητήματα αμοιβών ρυθμίζονται στο πλαίσιο της πολιτικής αμοιβών της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει τις γενικές αρχές στη φιλοσοφία και την στάση της στο ζήτημα των αμοιβών. Κάποιες από τις βασικές αρχές είναι η ίδια αμοιβή για ίδια εργασία, αμοιβή ανάλογα με το αποτέλεσμα, αμοιβές αντίστοιχες με αυτές που επικρατούν στην αγορά, αμοιβές που να συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης.

Για μια **δίκαιη αμοιβή**, οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι:

- Τα προσόντα του εργαζόμενου
- Η αξιολόγηση του αποτελέσματος, δηλαδή της απόδοσής του
- Ο προσανατολισμός στην αγορά, δηλαδή σύμφωνα και με τους μισθούς που επικρατούν στην αγορά εργασίας και όπως αυτή επηρεάζεται από την οικονομική συγκυρία, από τον κλάδο, από τη δύναμη των συνδικάτων κλπ.
- Η οικογενειακή κατάσταση και άλλοι κοινωνικοί παράγοντες όπως η ηλικία, ο αριθμός των παιδιών κλπ.
- Η θέση που ο εργαζόμενος κατέχει στην ιεραρχία, καθώς τα διοικητικά στελέχη συμβάλλουν διαφορετικά από τους υπόλοιπους εργαζομένους στην υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων, έχουν πιο σύνθετα και απαιτητικά καθήκοντα κλπ.
- Η γενικότερη μισθολογική πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση π.χ. για καθορισμό αμοιβών ίσων, μικρότερων ή μεγαλύτερων από εκείνους της αγοράς.

Στην περίπτωση των φοιτητών βλέπουμε καταρχήν ότι εφαρμόζεται η αρχή της ίδιας αμοιβής για ίδια εργασία, παρόλο που υπάρχει διαφορά ως προς τα προσόντα των εργαζομένων. Εφόσον εργάζονται ως εργάτες με συγκεκριμένα καθήκοντα, αμείβονται με βασικό κριτήριο τη θέση τους στην ιεραρχία, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα τους ή ενδεχομένως και η υψηλότερη απόδοσή τους. Η ανωτέρω πολιτική καθορισμού των αμοιβών των φοιτητών μπορεί να παρουσιάζεται ως άδικη, τουλάχιστον μπορεί έτσι να εκλαμβάνεται από τους φοιτητές, θα πρέπει όμως να αρμόζει στη γενικότερη πολιτική αμοιβών που ακολουθείται από την επιχείρηση. Ο παράγοντας δικαιοσύνη είναι υποκειμενικός και είναι αναμενόμενο να προκύπτουν και δυσαρέσκειες ως προς το ύψος των αμοιβών.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Κεφάλαιο 3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.1. Κατηγορίες αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

- **Ανάγκες λειτουργίας:** Άμεσες πραγματικές ανάγκες.
- **Νέες ανάγκες:** Δεν επαρκεί το υπάρχον προσωπικό. Αιτία μπορεί να αποτελεί η επέκταση, δημιουργία νέων τμημάτων, ίδρυση υποκαταστημάτων, κα.
- **Ανάγκες αντικατάστασης:** Προβλεπόμενες έξοδοι λόγω ηλικίας, αναπηρίας, αποχώρησης, κα.
- **Ανάγκες αποδέσμευσης:** Υπερεπάρκεια προσωπικού. Αιτία ελάττωσης μπορεί να είναι μέτρα εξορθολογισμού, κλείσιμο εργοστασίου, μείωση παραγωγής, περιορισμός ικανότητας παραγωγής.

3.2. Μέθοδοι υπολογισμού των αναγκών σε προσωπικό

A) Μέθοδος των δεικτών.

Η ακρίβεια της μεθόδου εξαρτάται από την αξιοπιστία των δεικτών. Εφαρμόζεται στην περίπτωση που η ποσότητα εργασίας κυμαίνεται χρονικά & η χρησιμοποίηση προσωπικού πρέπει να προσαρμόζεται στις διαφορετικές ποσότητες εργασίας.

B) Μέθοδος σχεδιασμού θέσεων εργασίας.

Χρησιμοποιείται για τη στελέχωση συγκεκριμένων θέσεων, ανεξαρτήτως όγκου εργασίας. Βασικό εργαλείο το οργανόγραμμα, από το οποίο προκύπτουν σχέδια πλήρωσης θέσεων.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

3.3. Εντοπισμός & προσέλκυση κατάλληλων στελεχών

A) Εσωτερικές πηγές άντλησης.

- Μετακινήσεις: Αλλαγή του πεδίου καθηκόντων κατά είδος, τόπο, εύρος και επίπεδο δραστηριότητας
- Ανάπτυξη προσωπικού: Μέτρα επιμόρφωσης για ανάδυση των απαραίτητων ικανοτήτων
- Εσωτερική προκήρυξη θέσης: Γνωστοποίηση θέσεων σε όλο το προσωπικό
- Συστάσεις εργαζομένων
- Βάση δεδομένων προσωπικού: Πληροφορίες σε ηλεκτρονική μορφή.

B) Εξωτερικές πηγές άντλησης

- Μ.Μ.Ε.: Διαφήμιση μέσω ραδιοφώνου, τηλεόρασης ή κινηματογραφικών αιθουσών.
- Αγγελίες: Γνωστοποίηση προσφοράς θέσης εργασίας στον τύπο
- Φήμη της επιχείρησης: Προσελκύει ταλαντούχους ενδιαφερόμενους. Η φήμη προωθείται με δημόσιες σχέσεις.
- Leasing προσωπικού: Εξειδικευμένες εταιρείες νοικιάζουν στελέχη & υπαλλήλους για περιορισμένο χρόνο
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας: Η επιχείρηση χρησιμοποιεί, είτε δημόσια γραφεία, όπως ο ΟΑΕΔ, είτε ιδιωτικά, που είναι συνήθως ειδικά γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων ή εταιρείες επιλογής στελεχών.
- Ηλεκτρονική προσέλκυση (e-recruiting): Προσέλκυση στελεχών μέσω διαδικτύου
- Επαφές με εκπαιδευτικά ιδρύματα (campus recruiting): Η επιχείρηση προσφεύγει σε ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης.

Εσωτερικές πηγές άντλησης στελεχών

Πλεονεκτήματα:

- Εσωτερικοί υποψήφιοι έχουν συνήθως μικρότερες οικονομικές απαιτήσεις
- Γρήγορη προσαρμογή των εργαζομένων
- Παρακίνηση εργαζομένων λόγω προοπτικής προαγωγών
- Γρήγορη και οικονομική στρατολόγηση
- Διατήρηση του επιπέδου αμοιβών

Μειονεκτήματα:

- Πιθανή μη αποδοχή προαχθέντος πρώην συναδέλφου

Σελίδα 12 από 35

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

- Η επιμόρφωση εσωτερικών υποψηφίων είναι συνήθως ακριβότερη
- Περιορισμένες δυνατότητες επιλογών
- Αναπαραγωγή της ίδιας νοοτροπίας

Εξωτερικές πηγές άντλησης στελεχών

Πλεονεκτήματα:

- Μεγάλο εύρος επιλογών
- Περιορισμένο κόστος ανάπτυξης προσωπικού
- Εισαγωγή νέας τεχνολογίας
- Μεταφύτευση νέας νοοτροπίας

Μειονεκτήματα:

- Μεγαλύτερος χρόνος προσαρμογής
- Πιθανή απογοήτευση απορριφθέντων εσωτερικών υποψηφίων
- Πιθανή λανθασμένη επιλογή

→ **Είστε ο προϊστάμενος της Δ/σης Προσωπικού μιας μεγάλης βιομηχανικής μονάδας στη Θεσσαλία (ΒΙ.ΠΕ. Λάρισας) και έχουν προκύψει τον τελευταίο μήνα δύο κενές θέσεις εργασίας: α) του τμηματάρχη διασφάλισης ποιότητας και β) ενός εργάτη στη γραμμή συναρμολόγησης. Προφανώς δεν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσετε τις ίδιες πηγές προσέλευσης κατάλληλων υποψηφίων για την κάθε θέση. Να προσδιορίσετε μέχρι 3 πηγές προσέλευσης κατάλληλων υποψηφίων που θα χρησιμοποιήσετε για την κάθε μία από τις δύο κενές θέσεις εργασίας και να αιτιολογήσετε την απάντησή σας.**

Οι πηγές θα πρέπει να είναι ως ένα βαθμό διαφορετικές, καθώς το εκπαιδευτικό επίπεδο, καθώς και το επίπεδο ικανοτήτων είναι διαφορετικό για τις δύο κενές θέσεις εργασίας.

Για παράδειγμα, για τον τμηματάρχη διασφάλισης ποιότητας, κατάλληλες πηγές μπορούν να θεωρηθούν, ενδεικτικά, οι παρακάτω:

1. Πίνακας ανακοινώσεων, εκδόσεις της επιχείρησης και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
2. Οι κενές θέσεις εργασίας, σε πρώτη φάση, μπορούν να γνωστοποιηθούν στους εργαζόμενους της εταιρίας μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, αλλά και μέσω κάποιας σχετικής αγγελίας στο περιοδικό ή γενικότερα κάποιο έντυπο της επιχείρησης.
3. Εσωτερικό σύστημα προαγωγών
4. Ένας άλλος τρόπος για την κάλυψη κενής θέσης είναι η προαγωγή εργαζομένων από μια κατώτερη θέση σε μια ανώτερη, του ίδιου ή διαφορετικού Τμήματος.
5. Η επαφή με τα Γραφεία Διασύνδεσης των ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

6. Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ και ΤΕΙ) της χώρας θεωρούνται πολύ καλές πηγές προσέλκυσης και εντοπισμού κατάλληλου προσωπικού.
7. Η συνεργασία με Εταιρίες Παροχής Υπηρεσιών και επιλογής στελεχών
8. Υπάρχουν αρκετά Γραφεία Παροχής Υπηρεσιών που αναλαμβάνουν, για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων, την διαδικασία επιλογής προσωπικού που πληροί τις προϋποθέσεις, που έχει θέσει η επιχείρηση
9. Οι καταχωρίσεις στο διαδίκτυο
10. Αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτή την τεχνική για να γνωστοποιήσουν στους ενδιαφερόμενους τις κενές θέσεις εργασίας, που επιθυμούν να καλύψουν.
11. Η επικοινωνία με συναφείς επιχειρήσεις του κλάδου που προβαίνουν σε απολύσεις.
12. Η πηγή αυτή είναι μία καλή δεξαμενή για την εξεύρεση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά απαιτείται προσοχή ως προς τις πραγματικές ικανότητες των στελεχών.
13. Η μεταγραφή στελεχών από αντίστοιχες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου.
14. Η τακτική αυτή εφαρμόζεται συχνά στις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά απαιτεί μεγάλο οικονομικό βάρος, καθώς ο μισθός που δίνεται είναι συνήθως μεγαλύτερος από αυτόν που απολάμβανε το στέλεχος στην ανταγωνιστική επιχείρηση
15. Η αγγελία στη εφημερίδα – Η καταχώρηση σε έντυπα μέσα
16. Η Αγγελία στην εφημερίδα μπορεί να γίνει είτε απευθείας από την επιχείρηση είτε από εξειδικευμένο γραφείο ευρέσεως κατάλληλου προσωπικού

Για τον εργάτη στη γραμμή συναρμολόγησης, κατάλληλες πηγές μπορούν να θεωρηθούν, ενδεικτικά, οι εξής:

1. Συστάσεις εργαζομένων
2. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν εσωτερική πηγή πληροφόρησης για την προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, παρέχοντας στοιχεία για άτομα που γνωρίζουν καλά και μπορούν να εγγυηθούν για την εργατικότητα τους, το ήθος τους, τις ικανότητές τους και το χαρακτήρα τους.
3. Η επαφή με τεχνικές και επαγγελματικές σχολές εξειδίκευσης
4. Υπάρχουν αρκετοί φορείς, δημόσιοι και ιδιωτικοί, που επιμορφώνουν ανειδίκευτους, νέους πτυχιούχους, ανέργους κλπ.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

5. Η επικοινωνία με τους Οργανισμούς Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και τα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας
6. Είναι γνωστό ότι ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), με τα κατά τόπους παραρτήματά του, συμβάλλει αποτελεσματικά στην εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων κυρίως εργατών και ανθρώπινου δυναμικού χειρονακτικών εργασιών.
7. Η Επικοινωνία με τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας
8. Πρόκειται για ιδιωτικά γραφεία, τα οποία παρέχουν πληροφορίες για την τοπική αγορά εργασίας, δηλαδή για την αγορά εργασίας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής.
9. Η αγγελία στην τοπική εφημερίδα
10. Η Αγγελία στην τοπική εφημερίδα απευθείας από την επιχείρηση, περιγράφοντας τις ικανότητες που απαιτούνται, το ωράριο και τις αποδοχές. Τόμος Γ, σελίδες 60 – 64.

3.4. Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού στηρίζεται στην περιγραφή και την προδιαγραφή εργασίας και έχει αποστολή να συμβάλλει ώστε κάθε θέση να στελεχώνεται με έναν συνεργάτη, ο οποίος θα πληροί τις απαιτήσεις της θέσης σε σημαντικό βαθμό.

Α) Τεχνικές επιλογής. Συλλέγονται πληροφορίες για την καταλληλότητα εξωτερικών υποψηφίων πρωταρχικά από το βιογραφικό σημείωμα και από πιστοποιητικά (σπουδών, εργασίας, συστατικές επιστολές, κ.α.)

Άλλες πηγές πληροφοριών αποτελούν:

- Συνεντεύξεις: Επιδιώκεται να συναχθούν συγκρίσιμες πληροφορίες και ικανότητες διαφόρων υποψηφίων.
- Ψυχομετρικά τεστ: Ειδική διαδικασία με την οποία εξακριβώνονται συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά. Τέτοια τεστ είναι: ευφυΐας, καταλληλότητας, προσωπικότητας, ικανοτήτων, επαγγελματικών ενδιαφερόντων, αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων, εργασιακών κινήτρων.
- Γραφολογική ανάλυση. Αποκαλύπτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Ο τρόπος γραφής συνδέεται με το υποσυνείδητο.
- Αποστολή της γραφολογικής ανάλυσης είναι η τοποθέτηση. Αποστολή της γραφολογικής ανάλυσης είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου υποψηφίου στην κατάλληλη θέση και όχι η απόρριψή του.
- Δείγμα εργασίας. Εξακριβώνεται η ίδια η απόδοση στη δουλειά που καλείται να εκτελέσει μελλοντικά ο υποψήφιος και όχι κάποιο επιμέρους στοιχείο της. Παραδείγματα είναι τα τεστ καταλληλότητας, ικανοτήτων, κ.α.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Β) Κέντρα εκτίμησης-επιλογής (assessment centers)

Οργανωμένες, σεμιναριακής μορφής διαδικασίες που περιλαμβάνουν σύνολο ολοκληρωμένων σύνθετων δοκιμασιών, στις οποίες υποβάλλονται υποψήφια στελέχη ή εργαζόμενοι, που ενδιαφέρονται για προαγωγή. Οι συμμετέχοντες έρχονται αντιμέτωποι με περιστατικά εργασίας και προβλήματα, αντίστοιχα με αυτά που περιέχει η περιγραφή της υπό πλήρωση θέσης εργασίας.

Γ) Κατατομή καταλληλότητας υποψηφίου

Με τη βοήθεια των πληροφοριών που συλλέγονται από τα πιστοποιητικά, τις συνεντεύξεις, τα τεστ, τη γραφολογική ανάλυση και το δείγμα εργασίας, δίνεται η δυνατότητα παρουσίασης της κατατομής (προφίλ) των ικανοτήτων του υποψηφίου. Από τη σύγκριση κατατομής ικανοτήτων με την κατατομή των απαιτήσεων θέσης προκύπτει η κατατομή καταλληλότητας του υποψηφίου. Επιδιώκεται ο εντοπισμός ενός υποψηφίου ο οποίος να μπορεί σε ανεκτό βαθμό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας θέσης.

Κεφάλαιο 4 Δραστηριοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

4.1. Ο χώρος εργασίας

4.1.1. Χώρος εργασίας μέσα στην επιχείρηση

α) Ανθρωπομετρική διαμόρφωση.

Περιλαμβάνει διαμόρφωση της θέσης εργασίας με βάση το μέσο όρο των διαστάσεων του ανθρώπινου σώματος & των κινήσεών του.

β) Φυσιολογική διαμόρφωση.

Η φυσιολογία συμβάλλει στην προσαρμογή των μεθόδων και των συνθηκών στις ανάγκες του ανθρώπινου σώματος.

γ) Ψυχολογική διαμόρφωση.

Περιλαμβάνει μέτρα που αποσκοπούν στο να διαμορφώσουν ένα ψυχολογικά ευχάριστο περιβάλλον για τον εργαζόμενο.

δ) Διαμόρφωση τεχνικής ασφαλείας.

Περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων που μπορούν να συμβάλλουν στην πρόληψη και αποτροπή ατυχημάτων στο χώρο εργασίας.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

4.1.2. Χώρος εργασίας έξω από την επιχείρηση

α) Εργασία στο σπίτι (Homeworking). Οι εργαζόμενοι εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα στο χώρο της κατοικίας τους.

β) Τηλεργασία (Teleworking). Παραλλαγές της τηλεργασίας αποτελούν η τηλεργασία από το σπίτι, η τηλεργασία με χρήση κινητού γραφείου, τα τηλεκέντρα, η νομαδική τηλεργασία, τα τηλεσπίτια, τα τηλεχωριά και η διάσπαρτη τηλεργασία.

γ) Χώρος εργασίας στο εξωτερικό. Η δραστηριοποίηση ηγετικών στελεχών στο εξωτερικό μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως απεσταλμένος, μετάθεση με προθεσμία και μετάθεση αορίστου χρόνου.

4.2. Ο χρόνος εργασίας

4.2.1. Παραδοσιακές μορφές διαμόρφωσης του χρόνου

α) Υπερεργασία. Ως υπερεργασία ή πρόσθετη εργασία νοείται η εργασία άνω των 40 ωρών εβδομαδιαίως που εκτελεί ένας εργαζόμενος και επιτρέπεται από το νόμο.

β) Εργασία με βάρδιες. Λαμβάνει χώρα όταν δύο τουλάχιστον εργαζόμενοι εκτελούν την ίδια εργασία αντικαθιστώντας ο ένας τον άλλο σε τακτά χρονικά διαστήματα.

γ) Εργασία με μειωμένο ωράριο. Πρόκειται για μείωση του συνήθους για την επιχείρηση τακτικού χρόνου εργασίας των εργαζομένων και συνεπάγεται μείωση των αποδοχών.

4.2.2. Ευέλικτες μορφές διαμόρφωσης του χρόνου.

α) Μερική απασχόληση. Μορφές μερικής απασχόλησης είναι η διαίρεση της θέσης εργασίας, η λειτουργική διαίρεση της θέσης εργασίας, η διάσπαση της θέσης εργασίας και το ζευγάρισμα της θέσης εργασίας.

β) Ελαστικό ωράριο. Εφαρμόζεται, είτε χωρίς αντιστάθμιση του χρόνου, όπου ο εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να επιλέξει ελεύθερα την ώρα προσέλευσης και αποχώρησης από την εργασία του, είτε με αντιστάθμιση του χρόνου όπου ο εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να αποφασίσει όχι μόνο για τη θέση, αλλά και τη διάρκεια του ημερήσιου χρόνου εργασίας του.

γ) Εργασία μετά από κλήση. Η προσαρμογή του χρόνου εργασίας στο φόρτο εργασίας αποτελεί ένα εργαλείο ευελιξίας με το οποίο τόσο η θέση όσο και η διάρκεια του χρόνου εργασίας μπορούν να προσαρμοστούν στο φόρτο εργασίας.

δ) Ο «άμορφος» χρόνος εργασίας. Στον άμορφο, δηλαδή μη διαμορφωμένο χρόνο εργασίας, καθορίζεται μόνο ο όγκος του οφειλόμενου από τον εργαζόμενο χρόνο εργασίας. Η συγκεκριμένη θέση και διάρκεια του χρόνου παραμένουν συνειδητά ανοικτές.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

ε) Ευέλικτα όρια ηλικίας. Τα όρια συνταξιοδότησης δεν καθορίζονται πλέον αποκλειστικά από την ημερολογιακή ηλικία. Ο εργαζόμενος αποκτά τη δυνατότητα να αποφασίσει με δική του ευθύνη πότε επιθυμεί να περατώσει τον επαγγελματικό του βίο.

στ) Χρόνος εργασίας βασιζόμενος στην εμπιστοσύνη. Προβλέπει κατάργηση της μέτρησης του χρόνου και εκχώρηση στους εργαζομένους ελευθερίας για τη διαμόρφωση του συμφωνηθέντος χρόνου εργασίας.

Ευελιξία στον χρόνο εργασίας.

Η εργασιακή ευελιξία ,αποτελεί έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανισμού – επιχείρησης και αναφέρεται στην προσαρμογή στις εκάστοτε απαιτήσεις του εργασιακού ωραρίου που διαμορφώνεται .

Η έννοια του ελαστικού ωραρίου δημιουργείται ουσιαστικά από την ελεύθερη επιλογή του εργαζομένου για την ώρα προσέλευσης και αποχώρησης από την εργασία του .Βέβαια ακόμα και σε αυτές τις περιπτώσεις τηρείται ένα βασικό ωράριο στο οποίο θα πρέπει να υπάρχουν οι εργαζόμενοι στα πόστα τους .(Τερζίδης, 2008, σελ.88-89).

Ακόμα και στην διάρκεια του χρόνου εργασίας , ο εργαζόμενος έχει την δυνατότητα επιλογής , πάντα όμως στα πλαίσια συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου καθορισμένου από τον εργοδότη του . Ως επιχειρήματα από την πλευρά του εργοδότη για την εφαρμογή του ελαστικού ωραρίου , θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής (Τερζίδης, 2008, σελ.89-90) :

- Μείωση μισθολογικού κόστους από την πλευρά υπερωριακής απασχόλησης
- Αντιμετώπιση συχνών απουσιών των εργαζομένων που οφείλονται μακροπρόθεσμα από την επιχείρηση . (π.χ. κόπωση)
- Αντιμετώπιση του φαινομένου της συχνής απουσίας των εργαζομένων λόγο κόπωσης, ασθένειας, κτλ.
- Βέλτιστο επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου και δυνατότητα εργασιακής "ποιότητας"

Βασικοί Κίνδυνοι

που πιθανά θα προκύψουν από την καθιέρωση του ευέλικτου ωραρίου. Αυτοί μπορεί να αφορούν είτε την επιχείρηση είτε τους εργαζομένους.

Κάποιοι βασικοί κίνδυνοι, λοιπόν, είναι οι εξής:

- Έλλειψη επικοινωνίας και αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς δεν εργάζονται πάντα με την ίδια σύνθεση, επομένως δεν υπάρχει σταθερότητα στη συνεργασία τους, με αποτέλεσμα ακόμα και να περιορίζεται η ταχύτητα ολοκλήρωσης μιας εργασίας.

- Η στέρηση της ικανότητας πραγματοποίησης υπερωριών μπορεί να προκαλεί δυσφορία σε κάποιους εργαζομένους, οι οποίοι επεδίωκαν την υπερωριακή απασχόληση για ενίσχυση του εισοδήματός τους.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

- Θα πρέπει να βρεθεί ο κατάλληλος μηχανισμός ελέγχου του χρόνου άφιξης και αναχώρησης του κάθε εργαζόμενου, π.χ. κάποιο μηχάνημα το οποίο να δέχεται μια κάρτα όταν ο εργαζόμενος φτάνει στην εργασία του και η κάρτα αυτή να αφαιρείται με την αναχώρησή του.

Κεφάλαιο 5 Αξιολόγηση Απόδοσης

5.1. Σκοπός της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί πράξη διαπίστωσης της ικανότητας απόδοσης ατόμων, που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση. Αποτελεί βάση για αποφάσεις προαγωγών και μεταθέσεων του προσωπικού, αλλά και για μισθολογικές διαφοροποιήσεις. Με την αξιολόγηση εξακριβώνονται τα δυνατά & αδύνατα σημεία των εργαζομένων, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι, η καταλληλότητα των μεθόδων επιλογής & επιμόρφωσης προσωπικού, προσδιορίζονται οι ανταμοιβές και πληροφούνται οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους.

5.2. Τρόποι αξιολόγησης

- Αυτοαξιολόγηση: Ο εργαζόμενος αξιολογεί ο ίδιος τον εαυτό του. Απαραίτητο υψηλό επίπεδο ωριμότητας και διάθεση για αυτοκριτική.
- Αξιολόγηση από συναδέλφους: Βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Προϋπόθεση η αμοιβαία εκτίμηση, εμπιστοσύνη και σύμπνοια.
- Αξιολόγηση από προϊσταμένους
- Κυκλική αξιολόγηση. Εκτός από αυτοαξιολόγηση, γίνεται αξιολόγηση από συναδέλφους, υφισταμένους, προϊστάμενους, λοιπούς εσωτερικούς & εξωτερικούς πελάτες.

5.3. Αρμοδιότητα αξιολόγησης

Η αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να είναι αντικειμενική και να προσφέρεται για συγκρίσεις. Είναι απαραίτητο:

- Να καθορίζονται εκ των προτέρων τα κριτήρια αξιολόγησης & να είναι γνωστά σε όλους
- Να γίνεται περιοδικά και να είναι γραπτή
- Ο αξιολογούμενος να έχει δικαίωμα υποβολής ένστασης
- Να παρέχει πληροφόρηση για τις δυνατότητες χρησιμοποίησης του αξιολογούμενου & να περιέχει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

5.4. Μορφές αξιολόγησης

Μπορεί να λάβει διάφορες μορφές ανάλογα με τα ποικίλα χαρακτηριστικά της.

- Το αντικείμενο της αξιολόγησης. Αξιολόγηση παρελθόντων επιδόσεων ή διερεύνηση δυνατοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης
- Το βαθμό οργάνωσης της αξιολόγησης. Συστηματική αξιολόγηση ή χωρίς σύστημα
- Την περιοδικότητα της αξιολόγησης. Σε τακτά χρονικά διαστήματα ή κάθε φορά που θα δοθεί αφορμή για αυτό.
- Τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια. Ποσοτικά ή ποιοτικά
- Το βαθμό διαφοροποίησης των κριτηρίων αξιολόγησης. Συνοπτική αξιολόγηση ή αναλυτική
- Την έκταση της αξιολόγησης. Μεμονωμένη ή καθολική.

5.5. Μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένου

1. Μέθοδος σταθερών κριτηρίων

Ποιοτικές μέθοδοι

- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών. Καταγράφονται χαρακτηριστικά που έχουν θεμελιώδη σημασία & περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς.
- Μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου. Αξιολόγηση διάφορων μορφών συμπεριφοράς με κατάταξη σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το αν ευνοούν ή δυσχεραίνουν την αποδοτική συμπεριφορά.

Ποσοτικές μέθοδοι

- Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας. Για κάθε κριτήριο αξιολόγησης προκαθορίζεται μία κλίμακα αξιολόγησης.
- Η περιγραφική κλίμακα. Περιγράφεται σύντομα ένα χαρακτηριστικό το οποίο διαβαθμίζεται στην κλίμακα.

2. Μέθοδοι σύγκρισης

- Κάθετη κατάταξη. Την πραγματοποιεί καθημερινά ο προϊστάμενος με άτυπο τρόπο. Για κάθε κριτήριο αξιολόγησης γίνεται αντίστοιχη κατάταξη ανάλογα με τις επιδόσεις. Το αποτέλεσμα είναι υποκειμενικό.
- Εναλλακτική κατάταξη. Ο αξιολογητής δημιουργεί δύο κατηγορίες εργαζομένων, καθορίζοντας τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επιδόσεων και ενδιαφέροντος για τη δουλειά.
- Σύγκριση κατά ζεύγη. Κάθε εργαζόμενος συγκρίνεται χωριστά με τους συναδέλφους του. Η μέθοδος είναι χρονοβόρα ($n(n-1)/2$, n :αριθμός εργαζομένων).

Σελίδα 20 από 35

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

- Ομαδοποίηση κατά κατηγορίες. Προκύπτει από μια κανονική κατανομή. Γύρω από την κατηγορία των εργαζομένων συγκεντρώνεται ένας μικρότερος αριθμός καλύτερα ή χειρότερα αξιολογημένων.
- Σύγκριση αποτελεσμάτων. Χρησιμοποιείται για την επίτευξη ποσοτικών στόχων. Αποδίδεται με ποσοστά το επίπεδο επίτευξης των στόχων για κάθε χαρακτηριστικό. Το 100% σημαίνει ότι ο στόχος επιτεύχθηκε πλήρως.

3. Μέθοδοι άμεσης μέτρησης

- Μέτρηση της παραγωγικότητας. Μετρούνται άμεσα οι επιδόσεις ενός εργαζομένου και η εφαρμογή της είναι εφικτή όταν εκτελούνται εργασίες που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Η συνδρομή του κάθε εργαζόμενου μετριέται (ποσοτικά και ποιοτικά) στο αποτέλεσμα της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

- Αξιολόγηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Γίνεται συμφωνία των στόχων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων (P. Drucker).

Στοιχεία του συστήματος αποτελούν:

Ο καθορισμός στόχων. Η συμφωνία περιλαμβάνει μετρήσιμους στόχους-μεγέθη που δεσμεύεται να επιτύχει ο εργαζόμενος καθώς και το χρονικό διάστημα υλοποίησης.

Η οργάνωση του εγχειρήματος. Καθορίζονται και οριοθετούνται οι αρμοδιότητες. Χρησιμοποιείται η περιγραφή θέσης εργασίας και γίνεται πρόβλεψη εξαιρέσεων.

Το σύστημα ελέγχου. Πραγματοποιούνται συγκρίσεις των στόχων με τα μεγέθη που πραγματοποιήθηκαν, εντοπίζονται ενδεχόμενες αποκλίσεις και αναλύονται τα αίτια των αποκλίσεων αυτών.

5.6. Φάσεις της αξιολόγησης

1. Παρακολούθηση της απόδοσης. Γίνονται συναντήσεις προϊσταμένου με εργαζομένους στο χώρο εργασίας. Συζητούνται προβλήματα δουλειάς και αναζητούνται οι αιτίες.

2. Περιγραφή της απόδοσης. Καταγράφονται τα αποτελέσματα της απόδοσης και υφίστανται συνεχή επεξεργασία.

3. Αξιολόγηση της απόδοσης. Τα αποτελέσματα βαθμολογούνται και μεταφέρονται σε κλίμακες και κριτήρια του σχεδίου αξιολόγησης.

4. Συνέντευξη αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα για εξηγήσεις, ενισχύεται το αίσθημα αναγνώρισης και παρακινείται για υψηλότερες αποδόσεις. Συνειδητοποιεί τα αδύνατα σημεία του και δέχεται ενθάρρυνση και συμπαράσταση.

5. Ερμηνεία- σχολιασμός αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο του σχολιασμού ταξινομούνται στα αποτελέσματα της βαθμολογίας χρηματικές αξίες, που εκφράζουν την αξιολόγηση της απόδοσης.

5.7. Προβλήματα ενός τυπικού αξιολόγησης

A) Αποδοχή από τον κρινόμενο. Ελλιπής αποδοχή οδηγεί σε παθητική ή ακόμη και σε ενεργητική αντίσταση του κρινόμενου κατά του συστήματος.

B) Ορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης. Με ένα σύμφωνο απόδοσης ορίζονται οι στόχοι και η προσδοκώμενη απόδοση, τα κριτήρια και ο τρόπος με τον οποίο θα μετρηθεί, τα προσόντα που απαιτούνται και οι οδηγίες και αρχές που πρέπει να τηρεί κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Γ) Προβλήματα αντικειμενικότητας και σύγκρισης αξιολογήσεων. Οφείλονται σε συμπάθειες ή αντιπάθειες του αξιολογητή και εστιάζει στην προσωπικότητα και όχι στην απόδοση. Επίσης υπάρχει η τάση η αξιολόγηση να κυμαίνεται στο κέντρο της κλίμακας αξιολόγησης.

Δ) Ορισμός των αξιολογητών. Μπορεί να είναι ο άμεσος προϊστάμενος, συνάδελφοι, υφιστάμενοι, ο ίδιος ο κρινόμενος και ειδικοί αξιολογητές. Πρέπει να διαθέτουν τις πληρέστερες πληροφορίες για τον κρινόμενο και αντικειμενικότητα.

Κεφάλαιο 6

Η σχέση Ανταμοιβή-Αξιολόγηση Εργασίας

6.1. Δίκαιη Αμοιβή

Η δίκαιη ανταμοιβή είναι απαραίτητο στοιχείο μιας πολιτικής αμοιβών, καθώς από αυτήν εξαρτάται η ικανοποίηση του εργαζόμενου και συνεπώς ο βαθμός υποκίνησης και αφοσίωσής του στην επιχείρηση. Η δίκαιη ανταμοιβή έχει υποκειμενικό χαρακτήρα. Η σχετική δικαιοσύνη επιτυγχάνεται όταν ο μεμονωμένος εργαζόμενος συγκρίνοντας τις απολαβές του με τις αντίστοιχες συναδέλφων του, που έχουν τα ίδια ή συγκρίσιμα προσόντα και δουλειά παρόμοια με τη δική του, αισθάνεται ικανοποιημένος.

6.2. Παράγοντες που καθορίζουν την πολιτική αμοιβών

Τα συστατικά στοιχεία της δίκαιης αμοιβής είναι:

- Τα προσόντα. Πόσο πολύπλευρα είναι τα προσόντα του εργαζομένου.
- Αξιολόγηση αποτελέσματος. Αξιολογείται ποσοτικά και ποιοτικά η απόδοση.
- Προσανατολισμός στην αγορά. Προσανατολισμός στην τιμή που επικρατεί στην αγορά εργασίας, όπως αυτή επηρεάζεται από την οικονομική συγκυρία, τον κλάδο, τις περιφερειακές διαφορές, κα.
- Οικογενειακή κατάσταση. Κοινωνικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τις ανάγκες του εργαζομένου και επηρεάζουν την άποψή του για δίκαιη αμοιβή.
- Η θέση του εργαζομένου στην ιεραρχία. Η κοινωνική και επαγγελματική θέση στη διοικητική πυραμίδα επιβάλλει διαφορισμό στις ανταμοιβές.
- Η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης. Με μεγαλύτερες αμοιβές αποβλέπει στο να προσελκύσει ικανό προσωπικό, να δημιουργήσει κουλτούρα υπεροχής. Με χαμηλότερες οικονομικές αμοιβές συνήθως προστράχει συμπληρωματικά και στην παροχή μη οικονομικών ωφελειών.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

6.3. Νομικό πλαίσιο

- Νόμοι. Προσφέρουν ρυθμίσεις που έχουν έμμεση εφαρμογή και αφορούν προδιαγραφές προστασίας.
 - Συλλογικές συμβάσεις. Πρόκειται για: α) γενικές συλλογικές συμβάσεις, που περιέχουν πολυετείς γενικές ρυθμίσεις αμοιβών, χρονικό μισθό, κα. β) μισθολογικές συλλογικές συμβάσεις
 - Συμφωνίες. Ο εργοδότης και ο εκπρόσωπος του συμβουλίου εργαζομένων καθορίζουν από κοινού τους κανόνες υπολογισμού των αμοιβών, κα.
 - Συμβόλαια εργασίας. Περιέχουν ρυθμίσεις, που αφορούν τις αμοιβές προσωπικού.

6.4. Αξιολόγηση εργασίας

Επίκεντρο του ενδιαφέροντος αποτελεί η θέση εργασίας και οι απαιτήσεις της. Καθώς οι εργαζόμενοι βρίσκονται αντιμέτωποι με διαφορετικές απαιτήσεις είναι δίκαιο να αμειφθούν διαφορετικά. Αυτό οδηγεί στην ανάγκη προσδιορισμού της χρηματικής αξίας μιας θέσης εργασίας.

Γίνεται σύγκριση των διάφορων εργασιών μεταξύ τους για να προσδιοριστεί η σχετική αξία της καθεμιάς. Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η σύγκριση είναι ποικίλα, όπως γνώσεις, δεξιότητες, υπευθυνότητα, προσπάθεια, κα.

Αυτό που προκύπτει από την αξιολόγηση εργασίας δεν είναι ο Αυτό που προκύπτει από την αξιολόγηση εργασίας δεν είναι ο προσδιορισμός του απόλυτου μεγέθους μισθού, αλλά η διατύπωση αλγορίθμων που εκφράζουν τη βαρύτητα κάθε κριτηρίου αξιολόγησης. Η ιεράρχηση των θέσεων έχει πολλαπλή χρησιμότητα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής μιας επιχείρησης σχετικά με τους μισθούς.

Η αξιολόγηση εργασίας γίνεται με την ποιοτική ανάλυση εργασίας. Αυτή πραγματοποιείται με την έρευνα εργασίας και την περιγραφή θέσης.

6.5. Μέθοδοι αξιολόγησης εργασίας

1. Η συνοπτική αξιολόγηση εργασίας

A) Μέθοδος της απλής κατάταξης (job ranking).

Πρώτα καταγράφονται οι εργασίες που πρόκειται να αξιολογηθούν, μετά γίνεται σύγκριση μεταξύ τους ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας ή άλλα κριτήρια, δημιουργείται μια ιεραρχική διαβάθμιση, που υποδηλώνει τη σχετική αξία της καθεμιάς απ' αυτές.

Είναι εύκολα κατανοητή μέθοδος, απλή, με χαμηλό κόστος, αλλά δεν είναι πάντα ακριβής, δεν είναι κατάλληλη για περίπλοκες εργασίες και δε λείπει τη διαφορά μεταξύ των εργασιών.

B) Μέθοδος ταξινόμησης σε κλιμάκια αμοιβής.

Γίνεται επεξεργασία ενός καταλόγου κλιμακίων ο οποίος περιέχει όλες τις εργασίες μιας επιχείρησης κατηγοριοποιημένες σε ομάδες. Αποφασίζεται ο αριθμός των κλιμακίων και καθορίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά. Η κάθε κατηγορία αποτελείται από παρόμοιου περιεχομένου εργασίες και συντάσσεται μια περιγραφή, που περιέχει εκπαίδευση, εμπειρία, ευθύνες, δεξιότητες, κα. Το επίπεδο αμοιβής για κάθε ομάδα καθορίζεται με το μέσο όρο των επιπέδων που υπάρχουν για όλα τα έργα κάθε ομάδας.

2. Η αναλυτική αξιολόγηση εργασίας

Εξακριβώνει τη συνολική σωματική φόρτιση, ως άθροισμα κάθε καταπόνησης επί του σώματος, που προκαλείται στον εργαζόμενο από κάθε είδος απαίτησης της εργασίας. Κάθε απαίτηση αξιολογείται χωριστά και σταθμίζεται. Το άθροισμα των μεμονωμένων αξιών των απαιτήσεων εκφράζει τη συνολική αξία της εργασίας.

A) Το σύστημα της Γενεύης οικοδομείται σε δύο βασικές απαιτήσεις: Ικανότητα και Σωματική φόρτιση του εργαζομένου. Ο όρος ικανότητα περιγράφει το μέγιστο βαθμό γνωστικών απαιτήσεων, χωρίς να υπολογίζει τη συχνότητα και διάρκεια της απαίτησης. Ο όρος σωματική φόρτιση αποδίδει την καταπόνηση από την καταβολή προσπάθειας και εκφράζεται με το μέσο όρο της έντασης και της διάρκειας μιας απαίτησης.

B) Το μοντέλο του Γερμανικού Ινστιτούτου Μελετών Εργασίας και Οργάνωσης Επιχειρήσεων (REFA).ΝΤα είδη απαιτήσεων που προτείνει είναι: γνώσεις, δεξιότητες, υπευθυνότητα, διανοητική αντοχή, μυϊκή αντοχή, αντοχή σε περιβαλλοντικές επιδράσεις.

3. Μέθοδος συντελεστών βαρύτητας. Προσδιορίζονται τα απαραίτητα, χαρακτηριστικά κριτήρια, που απαιτούνται για να εκτελεστεί μια εργασία, συγκρίνονται μεταξύ τους και κατατάσσονται οι εργασίες από την ευκολότερη στη δυσκολότερη, χωριστά για κάθε είδος

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

απαιτήσης. Κάθε απαίτηση λαμβάνει μια αξιολογική σειρά, που υποδηλώνεται με έναν αριθμό θέσης. Η θέση μιας δραστηριότητας στη σειρά αξιολόγησης αποτυπώνεται σε ποσοστά.

4. Η μέθοδος της διαβάθμισης

A) Καθορισμός των ειδών των απαιτήσεων καθώς και των βαθμίδων των μεμονωμένων χαρακτηριστικών-απαιτήσεων και περιγραφή τους με παραδείγματα.

B) Σύγκριση της δραστηριότητας που αξιολογείται με κάθε ορισμό βαθμίδας χωριστά και με κάθε παράδειγμα βαθμίδας χωριστά, για κάθε είδος απαίτησης και κατάταξή της στη χωριστή βαθμίδα.

Γ) Πολλαπλασιασμός του αριθμού με το βαθμό αξίας. Προσθέτοντας τους βαθμούς αξίας των διαφόρων ειδών απαιτήσεων προκύπτει μια συνολική τιμή της δραστηριότητας.

5. Η μέθοδος βαθμολόγησης

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην αξιολόγηση των θέσεων εργασίας με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά- κριτήρια, όμως αντί για χρηματικές αξίες χρησιμοποιούνται βαθμοί- μόρια. Η σχετική αξία της κάθε θέσης και συνεπώς η θέση της στη μισθολογική κλίμακα καθορίζεται αθροίζοντας το σύνολο των βαθμών που λαμβάνει σε όλα τα χαρακτηριστικά- κριτήρια. Μέθοδος απλή και εύκολη στη χρήση, αλλά παίρνει χρόνο η ανάπτυξη κλίμακας βαθμολόγησης, που οδηγεί στην αύξηση του κόστους.

6. Η μέθοδος σύγκρισης παραγόντων

Γίνεται κατάταξη των θέσεων εργασίας και προσδιορισμός μια εύλογης αποτίμησης της αξίας τους. Για κάθε επίπεδο θέσεων εργασίας επιλέγονται θέσεις εργασίας «οδηγοί», δηλ. βασικές θέσεις για τις οποίες έχει γίνει ήδη κατάταξη στην αγορά. Κατόπιν εξετάζεται το σύνολο της αμοιβής που καταβάλλεται για τη θέση οδηγό και εξακριβώνουμε τι ποσοστό από τη συνολική αμοιβή αντιστοιχεί σε καθένα χαρακτηριστικό.

6.6. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση

Στην αξιολόγηση απόδοσης επίκεντρο του ενδιαφέροντος αποτελεί το αποτέλεσμα της προσπάθειας. Χαμηλή ή υψηλή αμοιβή είναι απόρροια ανάλογης απόδοσης.

Ενισχύεται το περί δικαίου αίσθημα και ο εργαζόμενος αποκτά ένα γνήσιο κίνητρο. Η διαφοροποίηση της αμοιβής με γνώμονα την απόδοση πραγματοποιείται με 2 τρόπους:

- α) Με την επιλογή μια μορφής αμοιβής σύμφωνα με την απόδοση,
- β) Με αξιολόγηση ανεξάρτητη από την απόδοση.

Ο εργαζόμενος λαμβάνει μια κατώτατη αμοιβή, η οποία αυξάνεται μέσα σε συγκεκριμένα περιθώρια.

Κεφάλαιο 7

Μορφές Αμοιβής

7.1. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

1. Αμοιβή με βάση το χρόνο

Λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος παραμονής του εργαζομένου στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από την απόδοσή του. Η απόδοση είναι προσυμφωνημένη για τη μονάδα χρόνου. Πλεονέκτημα η απλότητα υπολογισμού της αμοιβής, η προβλεψιμότητα του κόστους αμοιβών, η αποτροπή ανισοτήτων. Μειονέκτημα ότι συντελεί στην αύξηση του κόστους ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος και μειώνει τα κίνητρα παρότρυνσης για μεγαλύτερες επιδόσεις.

2. Αμοιβή με βάση την απόδοση

Η αμοιβή με βάση το κομμάτι μετρά την απόδοση που αποφέρεται μέσα σε ορισμένο χρόνο βάσει ενός προκαθορισμένου πλάνου. Η αμοιβή υπολογίζεται ως γινόμενο του αριθμού των μονάδων που παράγονται με το ποσό αμοιβής ανά παραγόμενη μονάδα. Πλεονέκτημα είναι η παρότρυνση για αύξηση απόδοσης & ελευθερία επιλογής του εργαζομένου να καθορίσει το ρυθμό δουλειάς του.

Μειονέκτημα ο κίνδυνος υποβάθμισης της ποιότητας, οι διακυμάνσεις στο ρυθμό παραγωγής, η εμφάνιση κόπωσης και η φθορά του ανθρώπινου κεφαλαίου.

3. Βραβεία

Είναι μορφή πληρωμής συμπληρωματική προς τη βασική πληρωμή. Διαφοροποιεί τις αποδοχές ανάλογα με την απόδοση. Το ύψος του βραβείου καθορίζεται με υπολογισμό των αντικειμενικά εξακριβώσιμων επιδόσεων των εργαζομένων. Πλεονέκτημα η παρότρυνση των εργαζομένων για καλύτερες επιδόσεις, ο θετικός επηρεασμός του αποτελέσματος, η δυνατότητα ταυτόχρονης χρήσης ποσοτικών & ποιοτικών χαρακτηριστικών, κα.

Μειονέκτημα η ύπαρξη ορίων αμοιβής προς τα άνω και το προκαλούμενο διαχειριστικό κόστος του συστήματος.

4. Επίδομα παραγωγικότητας

Ένα χρηματικό ποσό, που καταβάλλεται όταν κριθεί ότι ο εργαζόμενος έχει επιτύχει ένα συγκεκριμένο στόχο απόδοσης. Πρέπει ο εργαζόμενος να γνωρίζει του όρους χορήγησης. Εύκολη και ευέλικτη χρήση, αλλά βασίζεται είτε σε αντικειμενική επίτευξη στόχου, είτε στην υποκειμενική εκτίμηση της διοίκησης.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

5. Προμήθεια

Σύνηθες σύστημα στον τομέα πωλήσεων. Στο βασικό μισθό προστίθενται αποδοχές που προκύπτουν ως ποσοστό επί των πωλήσεων. Ικανοποιητική σύνδεση αμοιβής και απόδοσης ως κίνητρο παραγωγικότητας.

6. Αμοιβή κατά αξία

Μορφή αμοιβής προς παρότρυνση ηγετικών στελεχών. Αποτελεί μόνιμη αύξηση του βασικού μισθού, η οποία είναι συνάρτηση της απόδοσης του εργαζομένου κατά το παρελθόν έτος. Η απονομή των επιδομάτων αξίας βασίζεται κατά κανόνα στην υποκειμενική εκτίμηση των προϊσταμένων. Πολύ συχνά, χορηγούνται ως αυξήσεις κατά αξία, στην ουσία όμως είναι αυξήσεις λόγω αρχαιότητας ή ακόμη και ευνοιοκρατικές ή αυξήσεις για αντιστάθμιση της ανόδου του κόστους ζωής.

7. Αμοιβή σε ανάθεση έργου

Συνδέεται με τις αποδόσεις που αναμένονται μελλοντικά. Αποτελείται από δύο μέρη: α) το βασικό ή εγγυημένο ποσοστό αμοιβής που ανέρχεται μέχρι το 75% του συνολικού ποσοστού και διαφοροποιείται ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας, β) το ποσοστό που αντιστοιχεί στο έργο που ανατέθηκε και υπόκειται σε διακυμάνσεις ανάλογα με την απόδοση. Καθορίζεται ένα μέτρο εργασίας που εξακριβώνεται με τη μελέτη χρόνου ή με κάποια άλλη μέθοδο μέτρησης εργασίας. Κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν η ποσότητα, η ποιότητα, η αξιοπιστία και η ευελιξία.

Η μέθοδος εφαρμόζεται σε τρεις παραλλαγές: α) Η αμοιβή με συμβόλαιο. Καθορίζεται για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα μια εξατομικευμένη αμοιβή, η οποία είναι εγγυημένη. Ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την υποχρέωση για συγκεκριμένη απόδοση.

β) Μετρούμενη ημερήσια εργασία. Καθορίζεται μια ημερήσια απόδοση με μια προκαθορισμένη αμοιβή. Εξασφαλίζει σίγουρη αμοιβή, χωρίς όμως ικανοποιητικό κίνητρο.

γ) Αμοιβή βάσει προγράμματος. Προβλέπει σταθερή αμοιβή για μια συγκεκριμένη μονάδα χρόνου κατά την οποία εκτελείται μια αυστηρά περιγραφόμενη εργασία.

8. Αμοιβή για προτάσεις βελτιώσεων

Οι προτάσεις για βελτιώσεις αφορούν: βελτίωση των διαδικασιών εξοικονόμησης υλικού και/ή ενέργειας, εξουδετέρωση χρόνων αδράνειας, βελτίωση προϊόντος, απλοποίηση των μεθόδων εργασίας, πρόληψη ατυχημάτων, κα. Με τα σχέδια προτάσεων οι εργαζόμενοι αισθάνονται ως μέρος της οργάνωσης και τους ωθεί σε τόνωση του ενδιαφέροντος για την επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση η κατανόηση του συστήματος εκ μέρους των εργαζομένων, καθώς και η βεβαιότητά τους ότι κάθε πρόταση είναι δίκαια αξιολογημένη.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

7.2. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

1. Αμοιβή Ομάδας

Συστήματα αμοιβής προς παρότρυνση που έχουν βάση την ομάδα. Με τα κίνητρα ομάδας, όλα τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν αμοιβή βασισμένη στην απόδοση ολόκληρης της ομάδας. Πολλές επιχειρήσεις εκ των προτέρων καθιερώνουν κριτήρια απόδοσης, ορίζουν επακριβώς το ποσό του βραβείου και ενημερώνουν πλήρως τα μέλη της ομάδας για τις λεπτομέρειες σχετικά με το πως θα διανεμηθεί το βραβείο από τα μέλη της ομάδας. Παρέχεται και η δυνατότητα τα μέλη της ομάδας να συμφωνήσουν μεταξύ τους για τη διανομή της αμοιβής.

2. Αυτοκατευθυνόμενες ομάδες εργασίας

Πρόκειται για ομάδες με μικρό αριθμό εργαζομένων οι οποίες αναλαμβάνουν αυτόνομα και χωρίς επίβλεψη, την εκτέλεση μιας σε μεγάλο βαθμό ολοκληρωμένης εργασίας στην επιχείρηση. Βελτιώνεται η ικανότητα και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων, η ευελιξία, η αποδόμηση του εργασιακού στρες μέσα από την αμοιβαία υποστήριξη, κα. Η αποδόμηση ιεραρχικών εργαλείων συντονισμού και ελέγχου μπορεί να οδηγήσει στην εγκαθίδρυση μηχανισμών αυτοελέγχου από την ίδια την ομάδα και ίσως είναι πιο απαιτητικοί από της ηγεσίας.

7.3. ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Το σύστημα συμμετοχής τα οφέλη Συμμετοχή στα κέρδη ή διανομή απόδοσης ή κίνητρο παραγωγικότητας, είναι ένα είδος ομαδικού κινήτρου στο οποίο ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης που πραγματοποιείται από ομαδική προσπάθεια μοιράζεται στην ομάδα. Λόγοι υιοθέτησης του συστήματος είναι: η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, η βελτίωση της υπευθυνότητας, η μείωση των απουσιών και αποχωρήσεων, κα.

2. Το σχέδιο Scanlon

Χορηγείται στους εργαζομένους ένα επίδομα που προέρχεται από τη μείωση των δαπανών εργασίας. Σκοπός του σχεδίου είναι να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να προτείνουν αλλαγές που ενδέχεται να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Συγκροτούνται μεικτές επιτροπές, οι οποίες συζητούν και αξιολογούν τις προτάσεις μείωσης δαπανών. Τα ποσά που εξοικονομούνται διανέμονται μηνιαίως κατά 50% στους εργαζομένους, κατά 25% στον εργοδότη και με το υπόλοιπο 25% δημιουργείται ένα αποθεματικό ποσό για έκτακτες ανάγκες μισθοδοσίας.

3. Σχέδια διάθεσης μετοχών (ESOPs)

Έχουμε συμμετοχή των εργαζομένων στα κεφάλαια. Η συμμετοχή μπορεί να είναι έμμεση ή άμεση. Στην έμμεση συμμετοχή μεσολαβεί ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο ένα ίδρυμα με δική του νομική προσωπικότητα, μέσω της οποίας λαμβάνει χώρα η κεφαλαιακή δέσμευση. Με την άμεση συμμετοχή δημιουργείται συμμετοχική σχέση μεταξύ των δύο μερών η οποία υφίσταται παράλληλα με τη σχέση που προκύπτει από το συμβόλαιο. Υπάρχει ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση των αποδοχών, καθώς και η εκχώρηση ιδιοκτησιακών προνομίων στους εργαζομένους.

Σελίδα 28 από 35

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

7.4. Πρόσθετες παροχές

Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

- Προσαυξήσεις για δυσμενείς συνθήκες εργασίας
- Αποζημίωση προσωρινού αποχωρισμού από την οικογένεια
- Παροχές σε είδος
- Επιδότηση ενοικίου
- Δωρεάν χρήση αυτοκινήτου εταιρείας
- Χορήγηση δανείου με ευνοϊκούς όρους
- Αποζημίωση εξόδων μετακόμισης
- Επίδομα υπηρεσίας στο εξωτερικό, κα.

Κεφάλαιο 8

Μορφές Αμοιβής

8.1. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ & ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους ικανότητα με την υλοποίηση μέτρων αναδιοργάνωσης και για να είναι αποτελεσματικά πρέπει να συνοδεύονται από ενέργειες ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων (ΑΑΠ).

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΑΠ

Ακριβής εντοπισμός και διατύπωση των αναγκών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Πιο συγκεκριμένα:

1. Εξακρίβωση των εργασιακών απαιτήσεων. Οι περιγραφές θέσεων εργασίας και το προφίλ απαιτήσεων κάθε θέσης παρέχουν πληροφόρηση. Απαιτήσεις είναι η ποιότητα της εργασίας, η πρωτοβουλία, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η συνείδηση κόστους, αντοχή, κ.α.
2. Εξακρίβωση των ενδιαφερόντων των εργαζομένων. Λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων, ώστε η ανάπτυξή τους να είναι αποτελεσματική.
3. Διαπίστωση των αναγκών. Προκύπτει από σύγκριση του προφίλ απαιτήσεων με το προφίλ ικανοτήτων & διαπιστώνεται αν ο εργαζόμενος χρειάζεται συμμετοχή σε εκπαιδευτικά μέτρα (κενό ικανοτήτων) ή προαγωγή (υπέρτερες ικανότητες).

8.2. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ & ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΑΠ

Οι εκπαιδευτικές διεργασίες περιλαμβάνουν αύξηση της γνώσης, διεύρυνση των δεξιοτήτων και αλλαγή της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Οι ενέργειες ΑΑΠ ομαδοποιούνται στις εξής κατηγορίες:

1. Εκπαίδευση

- Περιλαμβάνει τις ενέργειες ΑΑΠ, που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εξάσκηση μιας επαγγελματικής δραστηριότητας.
- Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση. Μετάβαση από το εκπαιδευτικό σύστημα στο σύστημα απασχόλησης.
- Μαθητεία. Εκπαίδευση πάνω στις τεχνικές ικανότητες για την εκτέλεση μιας πρακτικής δραστηριότητας.
- Trainee. Δοκιμαστική θητεία μεγάλης διάρκειας για στρατολόγηση μελλοντικών ηγετικών στελεχών.

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

- Πρακτική άσκηση. Απόκτηση πρακτικής εμπειρίας και προετοιμασία για το μελλοντικό επάγγελμα.

2. Επανεκπαίδευση

Βελτίωση των προσόντων ή αλλαγή επαγγέλματος. Λόγοι που την κάνουν απαραίτητη είναι η χρήση νέων τεχνολογιών, διαρθρωτικές αλλαγές, ηλικιακός επαγγελματικός αναπροσανατολισμός, αλλαγές οφειλόμενες σε ατύχημα ή ασθένεια, έλλειψη αναγκών σε ήδη ασκούμενο επάγγελμα.

3. Επιμόρφωση

Αποσκοπεί στη διατήρηση, διεύρυνση και προσαρμογή στις εξελίξεις της τεχνολογίας, των γνώσεων & δεξιοτήτων, που αποκτήθηκαν στο πλαίσιο της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Οι μορφές της είναι:

- α. Επιμόρφωση διατήρησης. Εξισορροπείται η απαξίωση γνώσεων & δεξιοτήτων, που οφείλεται στη μη εξάσκηση του επαγγέλματος
- β. Επιμόρφωση διεύρυνσης. Απόκτηση πρόσθετων επαγγελματικών γνώσεων & δεξιοτήτων
- γ. Επιμόρφωση προσαρμογής. Εξισορρόπηση κενού γνώσεων & δεξιοτήτων, που οφείλεται στην αλλαγή των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας
- δ. Επιμόρφωση για προαγωγή. Απόκτηση γνώσεων & δεξιοτήτων για ανάληψη ιεραρχικά υψηλότερης θέσης.

8.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΑΑΠ

1. Καθορισμός των αποδεκτών και προσδιορισμός των στόχων ενός προγράμματος ΑΑΠ. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή των εργαζομένων που θα λάβουν μέρος σ' ένα πρόγραμμα ΑΑΠ & για τον προσδιορισμό του περιεχομένου του είναι:

- α) Η ύπαρξη ενός οργανογράμματος,
- β) Η ύπαρξη περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας και
- γ) Η διενέργεια σε τακτικά χρονικά διαστήματα αξιολογήσεων προσωπικού

2. Μέθοδοι ΑΑΠ

Η απόφαση για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως:

- α) Οι συνθήκες που επικρατούν στη συγκεκριμένη επιχείρηση
- β) Η σχέση κόστους- ωφέλειας
- γ) Οι ανάγκες για ανάπτυξη του προσωπικού

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

δ) Οι προτιμήσεις και κυρίως οι δυνατότητες του υποψηφίου

Τα προγράμματα δράσης ΑΠ περιλαμβάνουν:

I) Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας

A) Η σχεδιασμένη διδασκαλία. Αποτελεί οργανωμένη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης κατά την οποία στον εκπαιδευόμενο μεταδίδονται συστηματικά γνώσεις, δεξιότητες και συνείδηση ευθύνης.

B) Η συμβουλευτική καθοδήγηση (Mentoring). Οι οδηγίες του προϊσταμένου ή ενός έμπειρου στελέχους είναι αποτελεσματικές, όταν σχεδιάζονται συστηματικά, μπορούν εύκολα να ελεγχθούν και είναι προσανατολισμένες στη μαθησιακή διαδικασία. Το πλεονέκτημα είναι ότι έχουν σχετικά χαμηλό κόστος, ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει σταδιακά ευθύνη και υπάρχει δυνατότητα άμεσης αξιολόγησης επιδόσεων. Το μειονέκτημα είναι ότι η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα, το χρόνο και τη διάθεση του μέντορα.

Γ) Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθύνης.

Εκχωρούνται περιορισμένες αρμοδιότητες και ευθύνες στον εκπαιδευόμενο, ορίζοντάς τον:

Διάδοχο: προορίζεται ν' αναλάβει μελλοντικά καθήκοντα

Αντικαταστάτη: αναλαμβάνει καθήκοντα σε περίπτωση απουσίας του κατόχου μιας θέσης

Βοηθού: επικουρεί τον κάτοχο της θέσης

Δ) Ανάθεση ειδικών αποστολών

Επιδιώκεται η εκπαίδευση στελεχών σε δραστηριότητες πέρα από αυτές που ανήκουν στο πεδίο καθηκόντων της εργασιακής του θέσης. Συνίσταται ιδιαίτερα για τη δημιουργία ηγετικών στελεχών.

Ε) Εναλλαγή σε θέσεις εργασίας (Job Rotation)

Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες και γνώσεις σε ένα ευρύ φάσμα εργασιών και μια ολοκληρωμένη εικόνα για την επιχείρηση και ταυτίζεται ευκολότερα με τις αξίες και την κουλτούρα της. Μειονέκτημα είναι η πιθανή του καταπόνηση από τις συνεχείς μετακινήσεις.

ΣΤ) Πολλαπλή διοίκηση (Multiple Management)

Λαμβάνει χώρα με δύο τρόπους:

α) Δημιουργείται ένα συμβούλιο εκπαιδευόμενων στελεχών (Junior Board). Η Διοίκηση τους γνωστοποιεί επίκαιρα προβλήματα λήψης αποφάσεων και άσκησης διοίκησης και ζητά την επεξεργασία λύσεων.

β) Η εταιρεία Juniors χρησιμοποιείται ως μέθοδος εκπαίδευσης. Με αυτό τον τρόπο οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που απέκτησαν κάτω από

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

πραγματικές συνθήκες, να αναγνωρίσουν καλύτερα τις επιχειρηματικές διαδικασίες και να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους.

II) Εκπαίδευση έξω από το χώρο εργασίας

A) Διαλέξεις

Παρέχουν τη δυνατότητα συστηματικής μετάδοσης εκτενών γνώσεων σε σχετικά μεγάλο αριθμό αποδεκτών, την κατάλληλη στιγμή και με ευνοϊκό κόστος. Ο εισηγητής έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα ορισμού του περιεχομένου καθώς και της ταχύτητας μάθησης και ο εκπαιδευόμενος προσαρμόζεται στις δεδομένες συνθήκες.

B) Μαθησιακός διάλογος

Αποτελεί μια ενεργητική μέθοδο εκπαίδευσης, η οποία προϋποθέτει από τους συμμετέχοντες στη μαθησιακή διαδικασία την ύπαρξη βασικών γνώσεων στο υπό μετάδοση θέμα. Ο εκπαιδευτής οδηγεί τη συζήτηση και μεταδίδει το περιεχόμενο της διδασκαλίας του.

Γ) Μελέτη περιπτώσεων

Περιγράφεται ένα πραγματικό ή υποθετικό περιστατικό και καλούνται οι εκπαιδευόμενοι σε μικρές ομάδες, να το αναλύσουν, να εντοπίσουν τις αιτίες του προβλήματος και να προτείνουν λύσεις.

Παραλλαγές της μεθόδου είναι:

- **Case-Problem-Method:** Περιγράφεται απλά και σύντομα μια επιχειρησιακή κατάσταση, η οποία είναι έτσι κατασκευασμένη, ώστε να επιδέχεται μια και μοναδική λύση.
- **Incident-Method:** Υποβάλλεται ένα περιστατικό, που αφορά μια επιχείρηση, που καλείται να το επεξεργαστεί
- **In-Basket-Exercise-Method:** Εκμάθηση λήψης γρήγορων και σωστών αποφάσεων με την επεξεργασία ενός συνηθισμένου, μη εξωπραγματικού γεγονότος
- **Case-Study-Method:** Βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα και εξακριβώνονται όλες οι πιθανές λύσεις.

Δ) Υπόδυση ρόλων .Μέθοδος εκμάθησης του τρόπου συμπεριφοράς σε περιπτώσεις που απαιτούν διάδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Στόχος είναι να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι υποδύοντας κάποιο ρόλο, τις ευθύνες του και να υιοθετήσουν παρόμοιες συμπεριφορές.

Ε) Επιχειρησιακό παίγνιο (Business Game). Είναι ένα παίγνιο προσομοίωσης, που υποστηρίζεται από ηλεκτρονικό υπολογιστή. Οι συμμετέχοντες είναι συνεργάτες μιας εικονικής επιχείρησης και αναλαμβάνουν την ευθύνη των λειτουργικών τομέων.

ΣΤ) Δυναμική των ομάδων . Δημιουργείται μια ομάδα 6-12 ατόμων, τα οποία συζητούν διάφορα θέματα. Ο συντονιστής δεν αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο και μέσα από αυτό το «κενό εξουσίας» και την απουσία στόχων προσβλέπει σε πρόκληση ανασφάλειας στα μέλη της ομάδας.

Σελίδα 33 από 35

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Στη συζήτηση εκδηλώνονται αντιπαλότητες για τη διεκδίκηση της ηγεσίας και διχογνωμίες για τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.

III) Εκπαίδευση εξ αποστάσεως .

Η εκπαίδευση εξ αποστάσεως (Tele-learning) λαμβάνει χώρα ως συστηματική αυτοδιδασκαλία με τη βοήθεια Υ/Η ή ως ολοκληρωμένη μαθησιακή διαδικασία κατά την οποία η αυτοδιδασκαλία μέσω Η/Υ υποβοηθείται από εκπαιδευτές στο πλαίσιο προγραμματισμένων ομαδικών συμβουλευτικών συναντήσεων.

8.4. ΦΟΡΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ενδο- και εξωεπιχειρησιακών ενεργειών ΑΑΠ είναι:

Πλεονεκτήματα-Εξωεπιχειρησιακή επιμόρφωση

- Πλούσιο και εκτενές πρόγραμμα
- Συμμετοχή απαλλαγμένη από το άγχος της καθημερινής ρουτίνας
- Ανταλλαγή εμπειριών με εξωτερικούς φορείς λειτουργιών
- Δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλών προσφερομένων
- Δυνατότητα δημιουργίας & συντήρησης επαφών με τρίτους
- Διεύρυνση του «οπτικού πεδίου»

Πλεονεκτήματα-Ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση

- Επιλογή κλασικών και προβληματοκεντρικών θεμάτων
- Προσαρμογή της ενέργειας σε ενδοεπιχειρησιακή περίπτωση
- Υλοποίηση σε ενδοεπιχειρησιακή ομάδα-στόχο
- Προετοιμασία του σεμιναρίου μέσα στην επιχείρηση
- Παρακίνηση και ποδηγέτηση της ομάδας-στόχος προς αναζήτηση λύσης του προβλήματος
- Άμεσος έλεγχος επιτυχίας
- Επιλογή εξωτερικών εμπειρογνομόνων

8.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα επιμορφωτικών ενεργειών απαιτείται η χρήση τεχνικών που θα μας επιτρέψουν να διαπιστώσουμε σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι μας. Προϋπόθεση γι' αυτό αποτελεί:

- Η μετρησιμότητα των αποτελεσμάτων: σύνδεση των υπό απόκτηση γνώσεων & ικανοτήτων με προβλήματα της επ/σης, αξιολόγηση εργασιακών ικανοτήτων, ανάλυση κόστους-ωφέλειας, καθορισμό μετρήσιμων στόχων αλλαγής συμπεριφορών, κα.
- Η ύπαρξη ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης, το οποίο είναι απαραίτητο να εφαρμόζεται από εμπλεκόμενους στη διαδικασία ΑΑΠ, που διαθέτουν σχετική εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία και αποδέχονται την αναγκαιότητα και τους κανόνες της αξιολόγησης.

Σελίδα 34 από 35

Επιμέλεια : Βίκυ Βάρδα

Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τις 3 κλασικές φάσεις εξέλιξης ενός προγράμματος, δηλ. του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του ελέγχου.

eclass4U