

Στελέχωση & διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εμπορικής επιχείρησης

ΑΞΟΝΑΣ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

**ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Copyright: ΕΣΕΕ, Αθήνα 2014

ISBN: 978-960-98505-7-5

Διορθώσεις: Κατερίνα Γεωργοπούλου

Σχεδίαση εξωφύλλου: Λ. Πεδιώτη
Ηλεκτρονική σελιδοποίηση: Δημιουργική ομάδα ΣΥΝΘΕΣΗ
Παραγωγή, εκτύπωση, βιβλιοδεσία: ΣΥΝΘΕΣΗ
Ζωσδόχου Πηγής 55-57, 106 81 Αθήνα
Τηλ.: 210 38 39 711, 210 38 39 714
www.synthesi-print.gr, info@synthesi-print.gr

Σχήμα: 17 x 24

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου
Μητροπόλεως 42, 105 63 Αθήνα
Τηλ.: 210.32.59.200 Fax: 210.32.59.209
www.esee.gr, e-mail: info@esee.gr, administrator@esee.gr

Απαγορεύεται κάθε ολική ή μερική αναπαραγωγή του έργου
με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.

ΕΡΜΕΙΟΝ 2
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΞΙΟΝΑΣ 2 – 75 ΩΡΩΝ

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

**ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Αθήνα 2014

Πρόλογος 1^{ns} έκδοσης

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αποτελεί τμήμα του Έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ» Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου, στο πλαίσιο της Κατηγορίας Πράξεων 2.5.1.α «Ανάπτυξη των ΙΔΒΕ και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II. Το έργο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) κατά 80% και από εθνικούς πόρους κατά 20%.

Στόχος του προγράμματος είναι η αναβάθμιση των γνώσεων εμπόρων επιχειρηματιών, στελεχών εμπορικών επιχειρήσεων αλλά και κάθε άλλου που ενδιαφέρεται για τον σημαντικό αυτόν τομέα της οικονομίας, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της επίδοσης των επιχειρήσεών τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων συγκροτώντας τις εξής δώδεκα εκπαιδευτικές ενότητες: «Χρηματοοικονομική Διαχείριση Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Πώς να Δημιουργήσετε μια Επιτυχημένη Εμπορική Επιχείρηση», «Επιτυχημένες Πωλήσεις στις Εμπορικές Επιχειρήσεις», «Τεχνικές Διαπραγματεύσεων στις Αγορές - Πωλήσεις των Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Η/Υ και Νέες Τεχνολογίες στις Εμπορικές Επιχειρήσεις», «Αγγλική Εμπορική Ορολογία», «Στελέχωση και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εμπορικής Επιχείρησης», «Λογιστικά Θέματα Εμπορικής Επιχείρησης», «Φορολογικά Θέματα Εμπορικής Επιχείρησης για μη Ειδικούς», «Διεθνοποίηση Εμπορικών Επιχειρήσεων, Διαχείριση Αποθήκης Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης».

Το εγχειρίδιο της παρούσας ενότητας «Στελέχωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εμπορικής επιχείρησης» συνδυάζεται με την ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα ΕΡΜΕΙΟΝ και συνοδεύεται από αντίστοιχο Οδηγό Εκπαιδευτή. Τα παρόν εκπαιδευτικό υλικό εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «ΑΝΑΠΤΥΞΗ / ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ» του Προγράμματος «ΕΡΜΕΙΟΝ», ανάδοχος του οποίου ήταν η ένωση φορέων «Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς» - Allweb Solutions SA, με επιστημονικό υπεύθυνο τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Ιωσήφ Χασσίδ. Την ευθύνη ανάπτυξης του υλικού της συγκεκριμένης Ενότητας εκ μέρους του αναδόχου, έχει η κα Βαρβάρα Ασημακοπούλου και ο κ. Μιχάλης Γιαννουλέας. Την επιμέλεια των κειμένων και τον συντονισμό του συγγραφικού έργου είχε ο κ. Γιάννης Καζάκος.

Την Κεντρική Ομάδα Έργου του Προγράμματος «ΕΡΜΕΙΟΝ» συγκροτούν οι κ.κ.: Δημήτρης Πρίφτης, Γιώργος Παχούλας, Παναγιώτα Λέντζα, Σταυρούλα Χαρι-

τοπούλου, Δήμητρα Γούναρη, Γιώργος Θεοφιλόπουλος, Αντώνης Κόνσολας, Ανδρέας Χατζόπουλος και Δημήτρης Λάμπρου. Επιστημονική υπεύθυνη του έργου είναι η κ. Βάλια Αρανίτου, Λέκτορας του Πανεπιστημίου Κρήτης. Την παρακολούθηση του έργου, εκ μέρους του Δ.Σ. της Ε.Σ.Ε.Ε., έχει ο κ. Γιώργος Καρανίκας. Ο πρόεδρος της Ε.Σ.Ε.Ε. κ. Δημήτρης Αρμενάκης συνέβαλε σημαντικά στην πορεία του έργου, παρακολουθώντας στενά και υποστηρίζοντας θερμά το σύνολο των επιμέρους σταδίων της υλοποίησής του.

Αθήνα 2008

Πρόλογος 2^{ns} έκδοσης

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου» (MIS: 1 14681, Κατηγορία Πράξεων 2.5.1.α «Ανάπτυξη των ΙΔΒΕ και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II). Το έργο συγχρηματοδοτήθηκε κατά 80% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και κατά 20% από εθνικούς πόρους. Το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου» καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων που αφορούν κρίσιμες λειτουργίες μιας εμπορικής επιχείρησης (συνολικά 12 ενότητες / τίτλοι Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης).

Η παρούσα έκδοση πραγματοποιείται στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)», οι οποίες είναι ενταγμένες στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (κωδικό ΟΠΣ: 277690, 277700 και 277701 αντίστοιχα) και συγχρηματοδοτούνται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΚΤ).

Σκοπός του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2» είναι η υλοποίηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης για τους εμπόρους επιχειρηματίες (εργοδότες και αυτοαπασχολούμενους), τους εργαζόμενους στις εμπορικές επιχειρήσεις και λοιπούς ενδιαφερόμενους (π.χ. υποψήφιους νέους επιχειρηματίες), που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα της εργασίας τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας στους καταναλωτές και πελάτες τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό της παρούσας έκδοσης, αν και βασισμένο στο αντίστοιχο υλικό του «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου», μετασχηματίστηκε από την Ένωση «ΚΟΡΥΜΒΟΣ ΑΕ - ΕΚΠΑ/ΕΛΚΕ», με Επιστημονικό Υπεύθυνο τον Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Παναγιώτη Πετράκη και Υπεύθυνο Διδακτικού Σχεδιασμού τον Ομότιμο Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Διονύσιο Αναπολιτάνο, και εντάχθηκε στον Θεματικό Άξονα 2 του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2», ο οποίος περιλαμβάνει Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης διάρκειας 75 ωρών.

Το εγχειρίδιο της παρούσας Ενότητας «Στελέχωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εμπορικής επιχείρησης» συνδυάζεται με ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα και ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό υλικό και συνοδεύεται από αντίστοιχο Οδηγό Εκπαιδευτή. Το εγχειρίδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «Εκπόνηση και Προσαρμογή Εκπαιδευτικού Υλικού και Ηλεκτρονικών Εργαλείων Εκπαίδευσης», με επιστημονικό υπεύθυνο τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Γεώργιο Γκότση. Την επιμέλεια των κειμένων είχε η κα Κατερίνα Γεωργοπούλου.

Αθήνα 2014

Εισαγωγή

Η Ενότητα «Στελέχωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εμπορικής επιχείρησης» θα εφοδιάσει το νέο καθώς και τον έμπειρο επιχειρηματία με γνώσεις και πρακτικές για την αποτελεσματική στελέχωση της επιχείρησής του, την καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού του, τη διατήρηση των ικανών υπαλλήλων του και την εξασφάλιση εκείνου του εργασιακού κλίματος που θα παρακινήσει όλο το ανθρώπινο κεφάλαιο να εργασθεί, προσφέροντας τον καλύτερό του εαυτό για την επιβίωση της επιχείρησης, την προσδοκώμενη ανάπτυξη και την επίτευξη των εκάστοτε επιχειρηματικών στόχων.

Η ποιότητα του προϊόντος, οι πελάτες και οι σχέσεις μαζί τους, το εργασιακό κλίμα, η καθημερινή εργασία, η ανάπτυξη της επιχείρησης βρίσκεται στα χέρια των ανθρώπων της. Το μέλλον κάθε επιχείρησης σε όποιον κλάδο και αν ανήκει, είναι συνδεδεμένο με την απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου της. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι αυτό που γνωρίζει καλύτερα την επιχείρηση, τις ιδιαιτερότητες, τα πλεονεκτήματά της ή τις αδυναμίες της, την αγορά, τους κινδύνους ή τις ευκαιρίες, τον ίδιο τον επιχειρηματία και τις προσδοκίες του. Άρα αυτήν την επένδυση και τους τρόπους που θα αποδώσει καλύτερα δεν πρέπει ο επιχειρηματίας να την αφήσει στην τύχη της. Πρέπει να την ελέγχει, να τη διαμορφώνει, να την εμπλουτίζει, να διαθέσει χρόνο και χρήμα.

Σήμερα, έχουν δημιουργηθεί συνθήκες που μπορούν να ευνοήσουν τον αλληλοσεβασμό, την αξιοκρατία και τη συνεργασία με κίνητρο κοινούς στόχους για αμοιβαίο όφελος. Άρα, ο σημερινός επιχειρηματίας έχει υποχρέωση, και είναι προς το συμφέρον του, να ασχοληθεί με το προσωπικό του με έναν πιο οργανωμένο τρόπο και να αφιερώσει χρόνο σε αυτό ή ο ίδιος ή κάποιο στέλεχός του, που θα αναλάβει τη διαχείριση και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού εισάγοντας σχετικές πολιτικές και διαδικασίες, πάντα με τη σύμφωνη γνώμη του επιχειρηματία.

Ως εκ τούτου, σε αυτή την Ενότητα ο επιχειρηματίας είτε είναι επίδοξος είτε είναι νέος είτε είναι ένας που ήδη «επιχειρεί» κάποια χρόνια, θα μάθει να επιλέγει τον κατάλληλο συνεργάτη, να τον τοποθετεί στην κατάλληλη θέση εργασίας στο πλαίσιο μιας αποτελεσματικής και δυναμικής οργάνωσης, να αξιολογεί την απόδοση στην εργασία του, να τον εκπαιδεύει και να τον αναπτύσσει ως επαγγελματία, να εφαρμόζει αποτελεσματική επικοινωνία και να κατανέμει αρμοδιότητες, να διαχειρίζεται συγκρούσεις, να αμείβει δίκαια και ανταγωνιστικά και, τέλος, να

διατηρεί ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον που να εμπνέει και να κινητοποιεί τους συνεργάτες του ώστε να εξασφαλίζει την αφοσίωσή τους και την επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	19
1.1. Επιχείρηση και επιχειρηματικότητα	19
1.1.1. Ορισμός και γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας	19
1.1.2. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες	20
1.1.3. Λήψη των αποφάσεων και συντονισμός των πόρων	20
1.1.4. Καινοτομίες και δημιουργική μίμηση.....	20
1.1.5. Αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών.....	21
1.1.6. Ανάλυση κινδύνων	21
1.1.7. Τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία	22
1.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εμπορική επιχείρηση	22
Κεφάλαιο 2: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	25
2.1. Στόχοι	25
2.2. Εργαλεία και έννοιες	26
2.3. Ανάλυση εργασίας	27
2.3.1. Ορισμός	27
2.3.2. Χρήση	27
2.3.3. Μέθοδοι.....	28
2.3.4. Συμπεριφορές	28
2.3.5. Διαδικασία	28
2.4. Η περιγραφή θέσης εργασίας	29
2.4.1. Τα μέρη	30
2.4.2. Συντάσσοντας μια περιγραφή θέσης εργασίας.....	30
2.5. Οι προδιαγραφές θέσης εργασίας	30
2.5.1. Βασικός στόχος ή αποστολή.....	31
2.5.2. Αρμοδιότητες	31
2.5.3. Επικοινωνία	32
2.5.4. Τυπικά και άλλα προσόντα.....	32
2.5.5. Ικανότητες - επαγγελματικά χαρακτηριστικά	32
2.5.6. Διάφορα άλλα προσόντα	33
Κεφάλαιο 3: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	35
3.1. Εισαγωγικά	35
3.2. Προσέλκυση προσωπικού	36
3.2.1. Ορισμός.....	36
3.2.2. Διαδικασία	37
3.2.3. Επισημάνσεις.....	37

3.2.4.	Προβλήματα	37
3.2.5.	Εσωτερική προσέλευση	38
3.2.6.	Εξωτερική προσέλευση	38
3.2.7.	Αξιολόγηση μέσων και πηγών	39
3.3.	Επιλογή προσωπικού.....	39
3.3.1.	Ορισμός.....	39
3.3.2.	Συνέπειες αποτυχημένης επιλογής.....	39
3.3.3.	Οφέλη επιτυχημένης επιλογής.....	40
3.3.4.	Διαδικασία επιλογής	40
3.4.	Τα τεστ επιλογής.....	40
3.5.	Η συνέντευξη επιλογής	41
3.5.1.	Τρόποι συνεντεύξεων	42
3.5.2.	Οδηγίες για μια επιτυχημένη συνέντευξη	42
3.5.3.	Ο μεθοδικός οδηγός συνέντευξης	43
Κεφάλαιο 4:	ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	45
4.1.	Ακτινογραφία της επιχείρησης	45
4.2.	Απαραίτητες ενέργειες	46
4.2.1.	Προγραμματισμός προσωπικού	46
4.2.2.	Προγραμματισμός επαγγελματικής εξέλιξης.....	46
4.2.3.	Διερεύνηση του προσωπικού σε σχέση με τις δύο διαστάσεις του	47
4.2.4.	Ιεραρχική δομή - οργανόγραμμα	48
4.2.5.	Έρευνα των απόψεων των εργαζομένων	49
4.2.6.	Κατάρτιση πολιτικών και διαδικασιών προσωπικού	50
4.3.	Διεύθυνση Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	50
4.3.1.	Ο ρόλος της ΔΑΔ	50
4.3.2.	Στόχοι και λειτουργίες της ΔΑΔ.....	51
4.3.3.	Στρατηγικός σύμμαχος.....	51
4.3.4.	Θεματοφύλακας της αποστολής και της φιλοσοφίας της εταιρίας.....	51
4.3.5.	Προγραμματισμός και στελέχωση.....	52
4.3.6.	Σχεδιασμός δίκαιου και αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών	52
4.3.7.	Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	52
4.3.8.	Διοικητική μέριμνα	53
4.3.9.	Επικοινωνία	53
4.3.10.	Καταλύτης των αλλαγών	53
Κεφάλαιο 5:	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	55
5.1.	Ανάθεση, καταμερισμός και αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.....	55
5.1.1.	Εισαγωγή	55
5.1.2.	Τα χαρακτηριστικά της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και καθηκόντων	56
5.1.3.	Τα οφέλη από την ανάθεση αρμοδιοτήτων.....	56
5.1.4.	Πότε γίνεται η ανάθεση	57
5.1.5.	Η διαδικασία της ανάθεσης αρμοδιοτήτων	57
5.2.	Πώς να δίνετε εντολές και οδηγίες.....	58
5.2.1.	Εισαγωγή	58
5.2.2.	Βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών εντολών και οδηγιών	59

5.2.3.	Η διαδικασία μετάδοσης εντολών	59
5.2.4.	Επτά οδηγίες για να δίνετε εντολές	60
5.3.	Βασικές ικανότητες διοίκησης υπαλλήλων	60
5.3.1.	Εισαγωγή	60
5.3.2.	Οι τέσσερις βασικές ικανότητες διοίκησης	61
5.3.3.	Διατήρηση της αυτοεκτίμησης των υπαλλήλων	61
5.3.4.	Εστίαση στη συμπεριφορά των υπαλλήλων	62
5.3.5.	Ενθάρρυνση της συμμετοχής των υπαλλήλων	63
5.3.6.	Ενεργητική ακρόαση για να δίνετε κίνητρα στους υπαλλήλους	64
Κεφάλαιο 6: ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ		67
6.1.	Επίλυση συγκρούσεων	67
6.1.1.	Ορισμός της σύγκρουσης	67
6.1.2.	Συγκρούσεις και ανταγωνισμός εργαζομένων	67
6.1.3.	Μεθοδολογία επίλυσης συγκρούσεων	69
6.1.4.	Οι πέντε στρατηγικές της σύγκρουσης	69
6.1.5.	Περιπτώσεις εφαρμογής κάθε στρατηγικής	70
6.2.	Αρχές και τεχνικές επικοινωνίας	71
6.2.1.	Εισαγωγή	71
6.2.2.	Το διάγραμμα της επικοινωνίας	72
6.2.3.	Η διαδικασία της επικοινωνίας	72
6.2.4.	Τα στάδια της επικοινωνίας	72
6.2.5.	Βασικά εμπόδια στην επικοινωνία	74
6.2.6.	Μη λεκτική επικοινωνία	75
6.2.7.	Πώς θα βελτιώσετε την επικοινωνία σας	76
6.2.8.	Αποτελεσματική ακρόαση	76
Κεφάλαιο 7: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΑΔ)		79
7.1.	Εισαγωγή	79
7.2.	Αποστολή της ανάπτυξης ΑΔ	79
7.3.	Στόχοι της ανάπτυξης ΑΔ	80
7.4.	Μέθοδοι της ανάπτυξης ΑΔ	80
7.5.	Αξιολόγηση της απόδοσης	80
7.5.1.	Ορισμός	80
7.5.2.	Στόχοι της αξιολόγησης	81
7.5.3.	Τα κριτήρια της αξιολόγησης	81
7.5.4.	Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	81
7.5.5.	Αρμοδιότητες επιχειρησιακών στελεχών	82
7.5.6.	Βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης	82
7.5.7.	Τι πρέπει να κάνει κάθε σύστημα αξιολόγησης απόδοσης	82
7.5.8.	Διαδικασία	83
7.5.9.	Το σύστημα των 360 μοιρών	83
7.5.10.	Η συνέντευξη της αξιολόγησης	84
7.6.	Η εκπαίδευση	84
7.6.1.	Ορισμός	84
7.6.2.	Οι παράγοντες της εκπαίδευσης	84
7.6.3.	Έρευνα αναγκών	85

7.6.4. Μέθοδοι εκπαίδευσης	85
7.6.5. Αξιολόγηση εκπαίδευσης.....	86
7.7. Αξίζει να θυμάστε!.....	86
7.8. Ένταξη και προσανατολισμός νέου εργαζόμενου.....	87
7.8.1. Στόχος της ένταξης	87
7.8.2. Στρατηγική.....	87
7.8.3. Διαδικασία της ένταξης	87
Κεφάλαιο 8: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	89
8.1. Εισαγωγή	89
8.2. Ιστορική Αναδρομή	90
8.2.1. Ο άνθρωπος και τα χρήματα (1890-1950).....	90
8.2.2. Ο κοινωνικός άνθρωπος (1930-1960)	90
8.2.3. Ο σύνθετος άνθρωπος (1960-1990)	92
8.3. Σημερινές θεωρίες	92
8.4. Αποδεκτοί και προκλητικοί στόχοι.....	93
8.5. Συμπέρασμα	93
8.6. Τι επιθυμεί ο σημερινός εργαζόμενος;	93
8.7. Coaching.....	93
8.7.1. Αφεντικό ή Coach;.....	93
8.7.2. Τα οφέλη	94
Κεφάλαιο 9: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	95
9.1. Εισαγωγή	95
9.2. Χαρακτηριστικά ενός συστήματος αμοιβών.....	95
9.3. Σύστημα αμοιβών για πωλητές	96
9.4. Απαραίτητες προϋποθέσεις.....	96
9.5. Οφέλη	96
9.6. Δημοφιλή ερωτήματα:	96
9.7. Παράγοντες ικανοποίησης.....	97
9.8. Η αρχή της δικαιοσύνης	97
9.9. Κανόνες.....	97
9.10. Κατώτερο σημείο αναφοράς.....	98
9.11. Τι θα λάβετε υπόψη σας	98
9.12. Σχέσεις αγοράς - επιχείρησης (οι μέσοι όροι)	98
9.13. Μισθολογική δομή	99
9.14. Αξιολόγηση θέσεων	99
9.15. Σύστημα κλιμακίων	99
9.16. Το πακέτο αμοιβών	100
9.16.1. Εξωτερικά κίνητρα (incentives)	100
9.16.2. Παροχές (benefits)	100
9.17. Αμείβοντας τα στελέχη.....	101
9.17.1. Στόχος.....	101
9.17.2. Συστατικά	101
Κεφάλαιο 10: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	103
10.1. Υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας.....	103

10.1.1.	Υποχρεώσεις εργοδότη	103
10.1.2.	Υποχρεώσεις εργαζομένων	104
10.1.3.	Δικαιώματα εργαζομένων	104
10.1.4.	Αρμοδιότητες ΕΥΑΕ.....	104
10.1.5.	Καθήκοντα του τεχνικού ασφαλείας	104
10.1.6.	Καθήκοντα γιατρού εργασίας	105
10.2.	Δικαιώματα και υποχρεώσεις εργοδοτών-εργαζομένων.....	105
10.2.1.	Πηγές εργατικού δικαίου και παράγοντες διαμόρφωσης εργασιακής σχέσης.....	105
10.2.2.	Κανονισμός εργασίας	106
10.2.3.	Σύμβαση εργασίας	107
10.2.4.	Υποχρεώσεις εργαζομένων	107
10.2.5.	Θεμελιώδη δικαιώματα εργαζομένων.....	107
10.2.6.	Υποχρεώσεις εργοδότη.....	107
10.3.	Συνδικαλισμός.....	108
10.3.1.	Συνδικαλιστικές ελευθερίες και δικαιώματα.....	108
10.3.2.	Είδη συνδικαλιστικών οργανώσεων	108
10.4.	Συλλογικές διαπραγματεύσεις	109
10.4.1.	Ορισμός	109
10.4.2.	Διαπραγματευτικές σχέσεις	109
10.4.3.	Δομές διαπραγμάτευσης.....	110
10.4.4.	Θέματα προς διαπραγμάτευση.....	110
10.4.5.	Βασικά είδη ΣΣΕ.....	110
10.4.6.	Συρροή ΣΣΕ.....	111
Κεφάλαιο 11:	ΟΡΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	113
11.1.	Κανονική άδεια εργαζομένων	113
11.2.	Επίδομα άδειας.....	114
11.3.	Μη χορήγηση κανονικής άδειας	114
11.4.	Άλλες κύριες άδειες	114
11.5.	Ασθένεια.....	116
11.6.	Εργατικό ατύχημα	117
11.6.1.	Ορισμός	117
11.6.2.	Απαραίτητες ενέργειες σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος	117
11.7.	Τοκετός	118
11.8.	Αποχώρηση εργαζομένου	119
11.8.1.	Λόγοι αποχώρησης.....	119
11.8.2.	Υποχρεωτική διαδικασία.....	119
11.8.3.	Συνέντευξη αποχώρησης	119
11.8.4.	Καταχρηστική απόλυση.....	120
11.8.5.	Πότε απαγορεύεται η απόλυση	120
11.9.	Αργίες.....	120
11.9.1.	Ορισμός	120
11.9.2.	Εξαιρέσιμες εορτές του έτους.....	121
11.9.3.	Συμβατικές εορτές.....	121
11.10.	Βλαπτική μεταβολή	121
11.11.	Διευθυντικό δικαίωμα	121

11.12. Ίση μεταχείριση	122
11.13. Κόστος εργαζόμενου	123
11.14. Καθαρές αποδοχές εργαζόμενου.....	123
11.15. Κυρώσεις εργοδότη.....	123
11.16. Πειθαρχικές ποινές εργαζόμενου	124
11.17. Παράλληλη εργασία	124
11.18. Υποχρεώσεις εργοδοτών προς την επιθεώρηση εργασίας	124
11.19. Ωράριο.....	125
11.20. Ωρομίσθιο.....	125
11.21. Υπερβάσεις	126
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	127

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι είναι επιχειρηματικότητα.
2. Ποιες είναι οι κρίσιμες λειτουργίες μιας εμπορικής επιχείρησης από τις οποίες εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιδιώξεών της.
3. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας επιχειρηματίας.
4. Γιατί είναι απαραίτητη η εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια εμπορική επιχείρηση.

1.1. Επιχείρηση και επιχειρηματικότητα

1.1.1. Ορισμός και γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα είναι μια πολύ σημαντική ιδιότητα που, συνήθως, χαρακτηρίζει τον πραγματικό επιχειρηματία. Ο όρος προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ» που σημαίνει «προσπαθώ να πετύχω κάτι σε αβέβαιες συνθήκες, χωρίς δηλαδή να είμαι εκ των προτέρων βέβαιος για το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας». Συνεπώς, με τον όρο επιχειρηματικότητα περιγράφεται το σύνολο των ικανοτήτων που εκδηλώνει ο «επιχειρών» στη διάρκεια της προσπάθειάς του. Επομένως, βασικά γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας είναι η λήψη αποφάσεων για:

- δημιουργική δράση των ατόμων, τα οποία στηριγμένα στη
- γνώση και τη λογική επιδιώκουν
- χρήσιμα αποτελέσματα, σύμφωνα με τις επιδιώξεις τους.

Η επιχειρηματικότητα συνδέεται με την αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών: με την επιχειρηματικότητα, αναδεικνύονται, δημιουργούνται και αξιοποιούνται ευκαιρίες κέρδους, που υπάρχουν σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον και προέρχονται από την άριστη οργάνωση των παραγωγικών πόρων, από τις

καινοτομίες, από τη δημιουργική μίμηση και από την αξιοποίηση ειδικών γνώσεων.

Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να δημιουργηθούν:

- νέοι κλάδοι παραγωγής, καθώς και νέες επιχειρήσεις,
- νέα προϊόντα και υπηρεσίες,
- νέες θέσεις εργασίας,
- νέος πλούτος για το άτομο και την κοινωνία.

Για τη συμβολή του στην οικονομική ανάπτυξη και την αύξηση της ευημερίας, ο επιχειρηματίας αμείβεται με το κέρδος, δηλαδή τη θετική διαφορά ανάμεσα στα συνολικά έσοδα και τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης.

1.1.2. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες

Από τον τελευταίο ορισμό που δώσαμε προκύπτουν και οι βασικές λειτουργίες του επιχειρηματία. Αυτές είναι:

- Η λήψη αποφάσεων και ο συντονισμός των παραγωγικών πόρων.
- Η καινοτομική δράση ή η δημιουργική μίμηση.
- Η αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών.
- Η ανάληψη κινδύνων.

1.1.3. Λήψη των αποφάσεων και συντονισμός των πόρων

Όταν λέμε ότι ένας επιχειρηματίας παίρνει αποφάσεις, προσπαθούμε να αποδώσουμε με μία φράση μια περίπλοκη και πολυδιάστατη λειτουργία, που περιλαμβάνει πολλές επί μέρους αποφάσεις για όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν το ξεκίνημα και την επιτυχημένη πορεία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όλες αυτές οι αποφάσεις αποβλέπουν στην αποτελεσματικότερη πραγμάτωση της επιχειρηματικής ιδέας, στο να προσφερθεί δηλαδή στην αγορά ένα προϊόν ή υπηρεσία με όρους ποσότητας, ποιότητας και τιμής που θα το κάνει αποδεκτό από τους καταναλωτές, θα ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες τους, και θα βοηθήσει την επιχείρηση και τον επιχειρηματία να αναπτυχθεί και να πετύχει τους στόχους του. Είναι φανερό, ότι όσο πιο σωστές είναι οι αποφάσεις που θα πάρει ο επιχειρηματίας τόσο πιο επιτυχημένο θα είναι το αποτέλεσμα των προσπαθειών του.

1.1.4. Καινοτομίες και δημιουργική μίμηση

Η έννοια της καινοτομίας έχει έναν ευρύ χαρακτήρα και μπορεί να αναφέρεται:

- Στο ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία, που έρχεται να καλύψει εξαρχής ή με πληρέστερο τρόπο μια ανάγκη, όπως έγινε με την εμφάνιση των αποξηραμένων δημητριακών παλαιότερα, και την κινητή τηλεφωνία πιο πρόσφατα.

- Μπορεί να αφορά ακόμα στη μέθοδο παραγωγής, τους τρόπους διακίνησης εμπορευμάτων ή την οργάνωση μιας επιχείρησης, ώστε να μειωθεί το κόστος και να φτάσει το προϊόν ή η υπηρεσία σε πλατύτερα στρώματα καταναλωτών, αυξάνοντας έτσι τη συνολική ευημερία. Παραδείγματα τέτοιων καινοτόμων παρεμβάσεων αποτελεί η εισαγωγή, στη δεκαετία του 1970, του προσωπικού υπολογιστή ως μετεξέλιξη των μεγάλων επιχειρηματικών υπολογιστών, που τους έκανε προσιτούς σε εκατομμύρια νοικοκυριά.
 - Τέλος, η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται στο άνοιγμα ή τη δημιουργία νέων αγορών για υφιστάμενα προϊόντα, όπως έγινε στην περίπτωση της κατάκτησης της παγκόσμιας αγοράς από οικολογικά προϊόντα καινοτομικών επιχειρήσεων, ακόμα και ελληνικών.
- Με εξαίρεση την περίπτωση νέων αγορών, οι καινοτομίες οφείλονται σε τεχνολογικές ή επιστημονικές εφευρέσεις που γίνονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή, πράγμα συνηθέστερο στην εποχή μας, από τα αρμόδια Τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης. Από την άλλη πλευρά, η δημιουργική μίμηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από μια επιχείρηση μπορεί κυρίως να αναφέρεται:
- στη βελτίωση της ποιότητας,
 - στη βελτίωση της συσκευασίας, και
 - στη βελτίωση της εξυπηρέτησης προς τον πελάτη.

1.1.5. Αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών

Η επιχειρηματική αυτή λειτουργία αξιοποιεί γνώσεις και πληροφορίες προκειμένου να εκμεταλλευτεί επιχειρηματικές ευκαιρίες στο πλαίσιο της αγοράς.

1.1.6. Ανάλυση κινδύνων

As δούμε την τέταρτη βασική επιχειρηματική λειτουργία: την ανάλυση κινδύνων. Η έννοια αυτή είναι συνυφασμένη με την επιχειρηματικότητα γιατί στην οικονομική ζωή, με τα εκατομμύρια των ατομικών ή συλλογικών παραγόντων να την επηρεάζουν καθημερινά, κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με απόλυτη σιγουριά ποια θα είναι η εξέλιξή της.

Γι' αυτό λέμε ότι το «παιχνίδι» της αγοράς χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και όποιος αποφασίζει να εμπλακεί σε αυτό θα πρέπει, τουλάχιστον, να μπορεί να αναγνωρίζει τους κινδύνους.

Ανάλογα με την προέλευσή τους, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι διακρίνονται σε:

- Ενδογενείς, που απορρέουν από τις αποφάσεις του επιχειρηματία.
 - Εξωγενείς, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Ανάλογα με τη φύση τους, από την άλλη μεριά, οι κίνδυνοι μπορούν να διακριθούν σε:

- Προβλέψιμους, δηλαδή εκείνους που η πιθανότητα να επέλθουν και το ύψος τους μπορεί να υπολογιστεί και, άρα, να ασφαλιστεί.
- Απρόβλεπτους, δηλαδή εκείνους που η πιθανότητα να επέλθουν είναι άγνωστη και δεν μπορεί να υπολογιστεί, συνεπώς η ανάληψη της αντίστοιχης επιχειρησιακής πράξης, δηλαδή η σχετική απόφαση και η αντίστοιχη επιλογή ενέχουν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι κάθε επιχειρηματίας οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι, στην πραγματικότητα, συμμετέχει σε ένα αβέβαιο «παιχνίδι» στο οποίο αναλαμβάνει ο ίδιος ακέραια την ευθύνη όλων των επιχειρηματικών κινδύνων.

1.1.7. Τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία

Διάφορες μελέτες έχουν εντοπίσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιχειρηματιών τα οποία, αν και σπάνια μπορούν όλα να βρεθούν συγκεντρωμένα στο ίδιο άτομο, αποτελούν προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιχειρηματική καριέρα. Αυτά είναι:

- Η θέληση για επιτυχία.
- Η διάθεση για ανάληψη κινδύνου.
- Η εργατικότητα και η επιμονή.
- Οι ηγετικές αλλά και οι ομαδικές ικανότητες.
- Η ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού.
- Η ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η υπευθυνότητα και η εντιμότητα.
- Η προσαρμοστικότητα.
- Η οργανωτική και διοικητική ικανότητα.
- Η ικανότητα επικοινωνίας.

1.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εμπορική επιχείρηση

Τι επιθυμούν οι επιχειρήσεις στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον; Οι επιχειρήσεις σήμερα επιθυμούν:

- Να έχουν τα μέσα να αντέξουν τον ανταγωνισμό και να επιβιώσουν.
- Να διαθέτουν πόρους για να αναπτυχθούν.
- Να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά.
- Να αυξάνουν τα κέρδη τους.

Ποιος θα σας βοηθήσει σε αυτό σας τον αγώνα; Η κρατική βοήθεια που πολλές φορές έρχεται καθυστερημένη; Οι τράπεζες με τον υψηλότοκο δανεισμό, τη γραφειοκρατία και τους ασφυκτικούς όρους; Σήμερα, λοιπόν, που ο ανταγωνισμός τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο είναι πολύ σκληρός, ποιος θα

σας βοηθήσει να αντεπεξέλθετε; Ποιος γνωρίζει καλύτερα την επιχείρησή σας, τις ιδιαιτερότητες και τα πλεονεκτήματά της, εσάς τον ίδιο, την αγορά, τους πελάτες σας, τον ανταγωνισμό;

Αυτοί που σας γνωρίζουν καλύτερα είναι οι άνθρωποί σας, οι συνεργάτες σας, αυτοί που βρίσκονται καθημερινά δίπλα σας. Δημιουργήστε συμμάχους, όχι αντιπάλους! Θέστε όρια και κανόνες τής μεταξύ σας σχέσης, για να κερδίσετε την αποτελεσματική και διαρκή συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων σας. Στηριχθείτε σε δυνάμεις που εσείς ελέγχετε, δηλαδή, στους ανθρώπους σας.

Η ποιότητα των προϊόντων σας ή των υπηρεσιών σας, οι πελάτες και οι σχέσεις μαζί τους, το κλίμα στον εργασιακό χώρο, η καθημερινή εκτέλεση της εργασίας, η ανάπτυξη της επιχείρησης βρίσκεται στα χέρια των ανθρώπων της. Στηριχθείτε στους ανθρώπους σας αρκεί να είναι σωστά επιλεγμένοι, δίκαια και σωστά αμειβόμενοι βάσει της αγοράς, της ατομικής και της εταιρικής απόδοσης. Διασφαλίστε τη συνεχή εκπαίδευσή τους και δώστε τους ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης. Δείξτε κατανόηση και επενδύστε στην επικοινωνία με άξονα αναφοράς το ΟΡΑΜΑ σας. Μοιραστείτε το όραμα, την αποστολή και τους στόχους σας ώστε να εξασφαλίσετε το διάλογο και την καινοτόμο συμβολή των συνεργατών σας. Θα απορείτε, βέβαια, πώς μπορείτε να τα κάνετε αυτά;

Δεν είναι δύσκολο! Πρέπει όμως να ασχοληθείτε σοβαρά και δημιουργικά με τους ανθρώπους σας. Πρέπει να εφαρμόσετε εκείνες τις πολιτικές και τις διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα σας εξασφαλίσουν μια δίκαιη και ανταποδοτική σχέση με τους συνεργάτες σας, και συγχρόνως το μέλλον της επιχείρησής σας.

Ξεκινήστε επιλέγοντας τον κατάλληλο συνεργάτη και τοποθετώντας τον στην κατάλληλη θέση εργασίας, στο πλαίσιο μιας αποτελεσματικής και δυναμικής οργάνωσης. Έπειτα εφαρμόστε πολιτικές που εξασφαλίζουν την αρμονική συμβίωση, την ανάπτυξη και την παρακίνηση των συνεργατών σας, όπως η εκπαίδευση και η αξιολόγηση απόδοσης, η επικοινωνία και τα δίκαια και ανταγωνιστικά συστήματα αμοιβών. Η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων σας εξασφαλίζει τη δημιουργία αξίας και συνεισφέρει στη συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν, θα σας δείξουμε τους τρόπους για να κάνετε τα παραπάνω πράξη. Θα μάθετε:

- Γιατί είναι απαραίτητο να επενδύσετε στο ανθρώπινο δυναμικό;
- Τι είναι η «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» και γιατί είναι απαραίτητη στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;
- Ποιες είναι οι λειτουργίες της;
- Τι είναι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η ανάλυση εργασίας, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση απόδοσης, τα συστήματα αμοιβών, οι εργασιακές σχέσεις και όροι απασχόλησης;
- Ποιες είναι οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του εμπόρου/επιχειρηματία/εργοδότη;

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Επιχειρηματικότητα είναι «το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, την εισαγωγή νέων προϊόντων και τεχνολογιών και την αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών» με σκοπό το κέρδος.
- Οι βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες είναι:
 - ✓ Η λήψη αποφάσεων και ο συντονισμός των παραγωγικών πόρων.
 - ✓ Η καινοτομική δράση ή η δημιουργική μίμηση.
 - ✓ Η αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών.
 - ✓ Η ανάληψη κινδύνων.
- Κανείς δεν γνωρίζει καλύτερα εσάς και την επιχείρησή σας από τους καθημερινούς σας συνεργάτες.
- Φροντίστε τη μεταξύ σας σχέση· θέστε κανόνες και κανάλια επικοινωνίας μέσω ενός οργανωμένου προγράμματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για να εξασφαλίσετε τον καλύτερό τους εαυτό και την αφοσίωσή τους στους στόχους σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Ποιος είναι ο στόχος του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.
2. Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθείται.
3. Τι είναι η ανάλυση εργασίας.
4. Τι είναι η περιγραφή θέσης εργασίας, και
5. ποιες είναι οι προδιαγραφές της.

2.1. Στόχοι

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την καταγραφή του αριθμού του προσωπικού που διαθέτει σήμερα η επιχείρηση, των ειδικοτήτων, των αποχωρήσεων, των προαγωγών και των δημογραφικών στοιχείων, ώστε να αποκτήσει ο επιχειρηματίας πλήρη εικόνα για το εργασιακό προφίλ του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει.

Επίσης, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την καταγραφή του προσωπικού που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. Δηλαδή, την πρόβλεψη του αριθμού και των ειδικοτήτων των εργαζομένων που θα έχει ανάγκη η επιχείρηση, σε σχέση με το τι μπορεί να προσφέρει η αγορά εργασίας ή, με άλλα λόγια, την προσφορά και τη ζήτηση των εργαζομένων.

Με τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται «τι είδος» (δηλαδή, με ποιο προφίλ) και «πόσο» επιπλέον προσωπικό χρειάζεται η επιχείρηση σήμερα σε σχέση με αυτό που ήδη διαθέτει, αλλά και «τι είδους» και «πόσο» προσωπικό θα χρειαστεί στο μέλλον σύμφωνα με το επιχειρησιακό της πλάνο (business plan).

2.2. Εργαλεία και έννοιες

Στο πλαίσιο του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού πρέπει, ως επιχειρηματίας/εργοδότης, να καταγράψετε τους επιχειρηματικούς σας στόχους, όπως «τι είδους ανάπτυξη» θα επιδιώξετε να έχετε και πότε, και να επιλέξετε τις κατάλληλες στρατηγικές, δηλαδή, τους τρόπους επίτευξης αυτών των στόχων.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι, οριοθετώντας τις ανάγκες σας σε προσωπικό τώρα και στο μέλλον, έχετε μεγαλύτερες πιθανότητες να επιλέξετε τον κατάλληλο άνθρωπο και να τον τοποθετήσετε στην κατάλληλη θέση, πράγμα που είναι ο πρωταρχικός σκοπός της επιλογής προσωπικού. Θα χρειαστεί να χρησιμοποιήσετε τρία (3) εργαλεία για να προσλάβετε τα σωστά άτομα για τις ανάγκες της δουλειάς σας. Τα εργαλεία αυτά είναι:

- η ανάλυση εργασίας ή έργου,
- η περιγραφή θέσης εργασίας ή έργου, και
- οι προδιαγραφές θέσης εργασίας.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάπτυξη και λεπτομερέστερη περιγραφή των εργαλείων αυτών, θα αναφερθούμε συνοπτικά σε ορισμένες απαραίτητες έννοιες.

Σύγχρονες έννοιες και καταστάσεις που έχουν να κάνουν με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές.
- Η αναδιάρθρωση ή *restructuring*.
- Η ανάθεση εργασιών σε τρίτους ή *outsourcing*.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Είναι γεγονός ότι σήμερα, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, πραγματοποιούνται συνεχώς συγχωνεύσεις με κύριο στόχο τις συνέργειες, δηλαδή την από κοινού δραστηριοποίηση σε ορισμένους τομείς και τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτές. Οι αγορές, τα κεφάλαια, η τεχνολογία και η γνώση μπορούν να συγχωνευτούν. Στους σκοπούς των συγχωνεύσεων είναι η ανταλλαγή της γνώσης και της εμπειρίας, η σύγκριση, οι μετακινήσεις προσωπικού, η καλύτερη αξιοποίησή του, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης, η ανανέωση και οι νέες προοπτικές. Όμως η συγχώνευση διαφορετικών ομάδων προσωπικού χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή διότι δημιουργεί πολλούς κινδύνους.

Το *restructuring* στοχεύει στην αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού κυρίως όταν είναι αναγκαίες μεγάλες οργανωτικές αλλαγές εντός της ίδιας της επιχείρησης. Και αυτή η κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα με το προσωπικό και απαιτεί κατάλληλο προγραμματισμό.

Το *outsourcing* στοχεύει στην ανάθεση υποστηρικτικών συνήθως υπηρεσιών της επιχείρησης σε τρίτους. Αυτό συμβαίνει όταν η επιχείρηση δεν έχει το κατάλληλο μέγεθος και οργάνωση ώστε να στηριχθεί σε δικές της δυνάμεις. Η ανάθεση εργασιών σε τρίτους αποσκοπεί στον καλύτερο έλεγχο της σχέσης κόστους-

αποτελέσματος όσον αφορά τις συγκεκριμένες εργασίες. Συνήθη παραδείγματα ανάθεσης τέτοιων εργασιών σε εξωτερικούς συμβούλους είναι η μισθοδοσία, η επιλογή στελεχών και η εκπαίδευση.

2.3. Ανάλυση εργασίας

Η ανάλυση εργασίας αναφέρεται στην προσπάθεια να οργανωθούν ορθολογικά οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και οι ευθύνες σε μια μονάδα εργασίας. Με αυτήν την έννοια επηρεάζει αναπόφευκτα την αποδοτικότητα, την ικανοποίηση από την εργασία, τη φυσική και πνευματική υγεία των εργαζομένων. Εξετάζει ποιος άνθρωπος ταιριάζει καλύτερα σε κάθε θέση, το περιεχόμενο, τις μεθόδους, τα εργαλεία και την τεχνολογία που χρειάζεται η εργασία, την επίδρασή της στους εργαζόμενους που την ασκούν, καθώς και στους άλλους εργαζόμενους που συνδέονται με αυτή.

2.3.1. Ορισμός

Αν θέλουμε να δώσουμε έναν ολοκληρωμένο ορισμό της έννοιας «ανάλυση εργασίας» θα λέγαμε ότι:

«Ανάλυση εργασίας είναι ο συστηματικός τρόπος συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών για τις εργασιακές δραστηριότητες σε έναν χώρο δουλειάς, τις συμπεριφορές που απαιτούνται από τους εργαζομένους, τις εργασιακές συνθήκες που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις σχέσεις με άλλες εργασίες, την απόδοση που αναμένεται και τις απαιτήσεις σε ικανότητες από αυτούς που τις ασκούν, τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται και την ιεραρχική δομή μέσα στην οποία ασκούνται οι εργασίες αυτές».

Με την ανάλυση εργασίας ερευνάτε και καταγράφετε ως επιχειρηματίας τις σημερινές, καθώς και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησής σας σε ικανότητες και δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού.

2.3.2. Χρήση

Έτσι όπως την ορίσαμε, η ανάλυση εργασίας θέτει τις βάσεις για:

- Τη λεπτομερή περιγραφή της θέσης εργασίας.
- Τη σύνταξη των προδιαγραφών της θέσης εργασίας.
- Τις απαραίτητες νομικές και θεσμικές προεκτάσεις (π.χ. άδειες, ωράριο, διπλώματα).
- Τον καθορισμό των αμοιβών.
- Το σχεδιασμό των προσλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού.

- Την προσέλκυση και την επιλογή του προσωπικού.
- Το σχεδιασμό της επαγγελματικής του εξέλιξης (career planning).
- Την ένταξη και τον προσανατολισμό των νέων εργαζόμενων.
- Την αξιολόγηση της απόδοσης.
- Την εκπαίδευση.
- Την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζόμενων.

2.3.3. Μέθοδοι

Για την ανάλυση εργασίας χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι:

- Η μέθοδος της παρατήρησης έχει να κάνει με την παρατήρηση της συγκεκριμένης εργασίας την οποία εκτελούν διαφορετικοί εργαζόμενοι μέσα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα.
- Η μέθοδος της συνέντευξης σκοπεύει στην καταγραφή της εργασίας με στοιχεία που δίνουν διάφοροι εργαζόμενοι, αλλά κυρίως όσοι θεωρούνται ότι είναι αντιπροσωπευτικοί, δηλαδή περισσότερο αποτελεσματικοί.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται μπορεί να έχουν διάφορες μορφές, κυρίως όμως πρέπει να δίνουν την ευχέρεια της εξάντλησης του θέματος. Η δομημένη μέθοδος είναι συνδυασμός όλων των παραπάνω κι έχει τα καλύτερα αποτελέσματα.

2.3.4. Συμπεριφορές

Οι συμπεριφορές και οι κίνδυνοι που συνήθως αναδεικνύονται κατά τη διαδικασία ανάλυσης της εργασίας είναι:

- Επιφυλακτικότητα από τους εργαζόμενους για τη σκοπιμότητα της μεθόδου.
- Αντίσταση στην αλλαγή.
- Ο κίνδυνος να γίνει η καταγραφή της ανάλυσης θέσης με βάση τις δυνατότητες των εργαζόμενων που κατέχουν σήμερα τη θέση και όχι τις πραγματικές ανάγκες.
- Συνήθως οι εργαζόμενοι που τους ζητείται να περιγράψουν την εργασία τους δείχνουν κάποια υπερβολή σχετικά με τη βαρύτητα της θέσης τους.
- Τέλος, από την πλευρά του εργοδότη, υπάρχει ο φόβος ότι ο εργαζόμενος θα μείνει στην κατά λέξη εκτέλεση των αρμοδιοτήτων της θέσης, με συνέπεια τη μείωση των πρωτοβουλιών ή της καινοτόμου αυτενέργειας.

2.3.5. Διαδικασία

Η υλοποίηση της ανάλυσης εργασίας περιλαμβάνει:

- Την αναγνώριση όλων των θέσεων και την εξέταση της υπάρχουσας θεματογραφίας για κάθε θέση.

- Τη βασική ενημέρωση αλλά και την εξήγηση της διαδικασίας στα στελέχη και τους εργαζομένους.
- Τη βασική έρευνα με τις μεθόδους που περιγράψαμε προηγουμένως.
- Την περιγραφή και τη σύνταξη προδιαγραφών της θέσης, και τέλος,
- τη διαχείριση και συντήρηση όλου του συστήματος ώστε να εξασφαλιστεί η συνέχεια και η ανανέωση των θέσεων ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες που ισχύουν κάθε φορά.

2.4. Η περιγραφή θέσης εργασίας

Πριν ακόμη ξεκινήσετε τη διαδικασία αναζήτησης προσωπικού, και πιο συγκεκριμένα τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του, πρέπει να ετοιμάσετε τη «φωτογραφία» της θέσης εργασίας που επιθυμείτε να καλύψετε. «Φωτογραφία» στην ορολογία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται η Περιγραφή Θέσης Εργασίας.

Προχωράτε απαραίτητα στην περιγραφή διότι, όταν θέλετε να καλύψετε μια θέση εργασίας, πρέπει με τις ενέργειές σας να εξασφαλίσετε την επιτυχημένη επιλογή. Με την περιγραφή θέσης εργασίας ερευνάτε και καταγράφετε τις σημαντικές και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ικανότητες και δεξιότητες. Επίσης, περιγράφετε τις αρμοδιότητες με στόχο την αποφυγή επικαλύψεων ή ανισοτήτων.

Ο υποψήφιος, με τη σειρά του, όταν διαβάσει την περιγραφή της θέσης για την οποία προορίζεται μπορεί να αποφασίσει με περισσότερες πιθανότητες ευστοχίας αν μπορεί ή όχι να ανταποκριθεί. Εκτός από εργαλείο επιλογής προσωπικού, αποτελεί και εργαλείο εκπαίδευσης για τον νεοεισερχόμενο εργαζόμενο, εργαλείο επικοινωνίας και σημείο αναφοράς για να τεθούν και να μοιραστούν οι στόχοι και να τεθούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη μετέπειτα απόδοση του κατόχου της θέσης.

Πρώτα-πρώτα, θα καταγράψετε τις θέσεις που πρέπει να καλύψετε και μετά, θα προβείτε στην ανάλυση κάθε θέσης εργασίας περιγράφοντας τις αρμοδιότητες της και θέτοντας τις προδιαγραφές, δηλαδή εκείνα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται από τους υποψήφιους για την αποτελεσματική κάλυψη της θέσης. Μόλις γίνει το πρώτο (και ουσιαστικότερο) βήμα, είστε έτοιμοι να προσελκύσετε και να επιλέξετε τα άτομα που θα αναλάβουν τις διάφορες αρμοδιότητες που θα εκπληρώσουν τους στόχους και τη βασική τους αποστολή.

Αν η εταιρία σας λειτουργεί ήδη και διαθέτει προσωπικό, τότε καλό είναι να γίνει η ακτινογραφία της επιχείρησης και να εξετάσετε αν πράγματι διαθέτετε τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση, ιδίως αν ετοιμάζετε για αναδιοργάνωση της επιχείρησης ή για νέες δραστηριότητες ή για επέκταση.

2.4.1. Τα μέρη

Η περιγραφή θέσης περιλαμβάνει:

- Τη βασική αποστολή της θέσης, δηλαδή την ταυτότητα της θέσης, για ποιο λόγο υπάρχει και ποια είναι η βασική της συμβολή στο εταιρικό αποτέλεσμα.
- Τις κύριες ευθύνες της θέσης, δηλαδή τα κυριότερα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτήν, τις αρμοδιότητες, το τι γίνεται, γιατί γίνεται και με ποια μέσα.
- Τις διαστάσεις της θέσης, δηλαδή τον προϋπολογισμό, τον κύκλο εργασιών, τον αριθμό των υφισταμένων, τον όγκο πωλήσεων κ.λπ.
- Τις επαφές και την επικοινωνία, π.χ. με συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές.
- Τα κριτήρια απόδοσης βάσει των οποίων αξιολογείται ο εργαζόμενος και συνδέει την εξέλιξη και την ανάπτυξη του.

2.4.2. Συντάσσοντας μια περιγραφή θέσης εργασίας

Η περιγραφή και οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας συντάσσονται έπειτα από συνέντευξη που διεξάγει ένας αναλυτής, που μπορεί να είναι στέλεχος της εταιρίας ή κάποιος εξωτερικός σύμβουλος με τη βοήθεια ειδικού ερωτηματολογίου, με τη συνδρομή του ήδη κατόχου της θέσης και του άμεσου προϊσταμένου του. Κατά τη σύνταξη της περιγραφής χρησιμοποιούνται ρήματα που δηλώνουν «ενέργεια», «τι γίνεται», «πώς γίνεται» και «γιατί γίνεται» κάτι.

Αφού γίνει η σύνταξη της περιγραφής, ακολουθεί ο έλεγχος για παρατηρήσεις ή διορθώσεις και από τους δύο εμπλεκόμενους (υφιστάμενο και προϊστάμενο). Στο τέλος απαιτείται η ενυπόγραφη συμφωνία και των δύο.

2.5. Οι προδιαγραφές θέσης εργασίας

Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας καθορίζουν το αναγκαίο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης για την εκτέλεση της βασικής αποστολής και των στόχων της και περιλαμβάνουν τα εξής:

- Το ακαδημαϊκό και εμπειρικό υπόβαθρο αυτού που θα καταλάβει τη θέση, τα τυπικά προσόντα και τις εμπειρικές γνώσεις του.
- Τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης.
- Τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες (ιδιότητες).
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης, όπως ταξίδια, βάρδιες, υπερωρίες κ.λπ.

2.5.1. Βασικός στόχος ή αποστολή

Ας δούμε, σαν παράδειγμα, πώς γίνεται η περιγραφή της θέσης ενός πωλητή μιας εμπορικής επιχείρησης.

Ο βασικός στόχος ή η αποστολή της θέσης του συγκεκριμένου πωλητή είναι να εξασφαλίζει και να επιμελείται την αποτελεσματική προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος ευθύνης του, ώστε να επιτυγχάνονται οι ποσοτικοί και οικονομικοί στόχοι των πωλήσεων σύμφωνα με τις διαδικασίες και την εμπορική πολιτική της εταιρίας.

2.5.2. Αρμοδιότητες

Μερικές από τις αρμοδιότητες της θέσης αυτής είναι:

- Να διαθέτει ολοκληρωμένη γνώση των χαρακτηριστικών του προϊόντος ευθύνης του και να ενημερώνεται συνεχώς για την εταιρία και τις υπηρεσίες της.
- Να εκτελεί έρευνα αγοράς και καταγραφή των πιθανών πελατών σε μια συγκεκριμένη περιοχή, π.χ. νομό ή περιφέρεια, με στόχο την οργάνωση και τον προγραμματισμό της ενδεδειγμένης προσέγγισης για την προώθηση των πωλήσεων.
- Να προγραμματίζει και να οργανώνει τους τρόπους προσέγγισης των δυνητικών πελατών ώστε να καλύψει την υπάρχουσα αγορά σύμφωνα με την πολιτική πωλήσεων της εταιρίας.
- Να εξασφαλίζει την ενημέρωση των υποψηφίων πελατών ώστε να επιτυγχάνεται η άρτια παρουσίαση του προϊόντος, να δίνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, να αίρεται οποιαδήποτε αμφιβολία του πελάτη και τέλος να επιτυγχάνεται η πώληση.
- Να επιδιώκει το χτίσιμο σχέσεων με τους πελάτες (είτε έχει επιτευχθεί η πώληση είτε όχι) με συνεχή ενημέρωση, πληροφόρηση και παρουσία. Να κάνει τακτικές επισκέψεις, σύμφωνα με το πρόγραμμα επισκέψεων, με σκοπό την πώληση ή/και προώθηση των πωλήσεων, τη διατήρηση άριστων διαπροσωπικών σχέσεων και την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων.
- Να ενημερώνεται για τη δράση και τα προϊόντα του ανταγωνισμού και τις συνθήκες της αγοράς, ώστε να αντιμετωπίζει τις συγκρίσεις με αποτελεσματικούς κανόνες διαφοροποίησης, καθώς και να ενημερώνει την εταιρία για λήψη διορθωτικών ενεργειών.
- Να φροντίζει για την επίτευξη των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων πωλήσεων, καθώς και της εφαρμογής της πιστωτικής πολιτικής της επιχείρησης, ώστε να επιτυγχάνονται οι προσυμφωνημένοι στόχοι των πωλήσεων.
- Να μεριμνά για την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη όσον αφορά την υποστήριξη σχετικά με το προϊόν αλλά και σχετικά με άλλα προβλήματα που μπορούν πιθανόν να λυθούν με την αξιοποίηση του τεχνικού τμήματος της εταιρίας, (after-sales service) μεταφέροντας επακριβώς το πρόβλημα στο αρμόδιο τμήμα.

- Να εξασφαλίζει τη συνεχή και καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες, εφαρμόζοντας πολιτική ολικής ποιότητας σε όλες τις ενέργειές του, ώστε να επιτυγχάνεται η δημιουργία αποτελεσματικών σχέσεων με αυτούς και η ανάπτυξη ή η διατήρηση της συνεργασίας μαζί τους. Επίσης να προλαβαίνει τυχόν προβλήματα δίνοντας την ικανοποιητικότερη λύση.
- Να επιμελείται για την έγκαιρη και σωστή είσπραξη των οφειλών των πελατών ώστε να υλοποιείται η πιστωτική πολιτική και να μειώνεται ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος για την επιχείρηση.
- Να εξασφαλίζει τη σωστή προβολή της εταιρίας και των υψηλών προδιαγραφών των προϊόντων που προσφέρει.

2.5.3. Επικοινωνία

Ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης πωλητή πρέπει να επικοινωνεί με το αρμόδιο τμήμα πωλήσεων, με τους πελάτες και με φορείς που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην προώθηση του προϊόντος. Αυτή η παράγραφος περιλαμβάνει όλους εκείνους με τους οποίους επικοινωνεί ο κάτοχος της θέσης είτε μέσα στην εταιρία είτε έξω.

2.5.4. Τυπικά και άλλα προσόντα

Τα τυπικά και άλλα προσόντα του κατόχου της θέσης αναφέρονται συνήθως:

- Στο επίπεδο των σπουδών.
- Στη γνώση ξένων γλωσσών.
- Σε άλλες γνώσεις.
- Στην προϋπηρεσία.

Στην περίπτωσή μας, το ελάχιστο επίπεδο σπουδών που απαιτείται για τον κάτοχο της θέσης πωλητή είναι να έχει τελειώσει σχολή «ΤΕΙ Διοίκησης Επιχειρήσεων» ή αντίστοιχη. Ο κάτοχος της θέσης πρέπει επίσης να γνωρίζει αγγλικά καθώς και το Ms Office. Εδώ δεν προσδιορίζεται το επίπεδο της ξένης γλώσσας (Lower ή Proficiency). Εσείς όμως μπορείτε να το συμπεριλάβετε. Η προϋπηρεσία που απαιτείται είναι 2 με 3 χρόνια τουλάχιστον σε πωλήσεις.

2.5.5. Ικανότητες - επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος ή κάτοχος θέσης πωλητή για να εκτελεί με επιτυχία τα καθήκοντά του είναι:

- Επιχειρηματικό πνεύμα.
- Δημιουργία αποτελεσματικών σχέσεων με τον πελάτη.

- Πειθώ και επιρροή.
- Διαπραγματευτικές ικανότητες.
- Ικανότητα στην επίλυση προβλημάτων.
- Ικανότητα επικοινωνίας.

2.5.6. Διάφορα άλλα προσόντα

Τέλος, ο υποψήφιος ή ο κάτοχος της θέσης πρέπει να διαθέτει άδεια οδήγησης αυτοκινήτου καθώς και ΙΧ αυτοκίνητο.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει να εξασφαλίσετε το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό, τους κατάλληλους συνεργάτες, ώστε να επιτύχετε τους επιχειρησιακούς σας στόχους. Η ανάγκη αυτή πρέπει να διασφαλίζεται όταν προβλέπεται ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων ή εμφανίζονται νέες συνθήκες στην αγορά που επιβάλλουν αναδιοργάνωση της επιχείρησης.
- Τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσετε είναι: η ανάλυση εργασίας, η περιγραφή θέσης εργασίας και οι προδιαγραφές της. Αυτά τα εργαλεία θα σας φανούν επίσης χρήσιμα στην επιλογή, καθώς και στην παραπέρα εξέλιξη και ανάπτυξη του προσωπικού σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Ποιος είναι ο στόχος της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.
2. Ποια είναι η διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού.
3. Ποια είναι η διαδικασία της επιλογής προσωπικού.
4. Πώς θα κάνετε μια επιτυχημένη συνέντευξη επιλογής.
5. Τι είναι τα τεστ επιλογής.
6. Πώς γίνεται η επιβεβαίωση των στοιχείων των υποψηφίων.

3.1. Εισαγωγικά

Για να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του και, κατά συνέπεια, να είναι αποδοτικός και συγχρόνως ικανοποιημένος, πρέπει να έχει επιλεγεί σωστά και να έχει τοποθετηθεί στη θέση όπου αξιοποιούνται καλύτερα τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα. Ο στόχος της συγκεκριμένης πολιτικής είναι να εξασφαλίσει σε κάθε έξυπνη επιχείρηση τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. Ο κατάλληλος υποψήφιος είναι αυτός που συγχρόνως μπορεί (έχει δηλαδή τις δυνατότητες) και θέλει (έχει δηλαδή τα κίνητρα). Μπορεί:

- γιατί έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης, και
- γιατί τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα, οι ακαδημαϊκές γνώσεις, η εμπειρία που έχει αποκτήσει και το ταλέντο του κρίνονται απαραίτητα για την κάλυψη της θέσης.

Θέλει:

- γιατί διαθέτει το εσωτερικό κίνητρο για να εργαστεί αποδοτικά, και

■ γιατί έχει την έμπνευση που θα του δώσει την ώθηση να είναι αποδοτικός και να βελτιώνεται συνεχώς.

Οι θέσεις και οι άνθρωποι αλλάζουν συνεχώς, και για το λόγο αυτό η αξιοποίηση του προσωπικού είναι πολύ σημαντική υπόθεση για την επιχείρηση, και πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή και συνεχή παρακολούθηση με τη βοήθεια ενός δυναμικού προγράμματος. Αυτό προϋποθέτει οργανωμένο σύστημα προετοιμασίας, προαγωγής και ανάπτυξης του προσωπικού. Η «διαίσθηση», η οποία χρησιμοποιείται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις ως μέσο επιλογής ή αξιοποίησης προσωπικού, δεν είναι αρκετή. Είναι πολύ συχνό φαινόμενο οι εργαζόμενοι να βρίσκονται σε διαφορετική θέση από εκείνη που τους ταιριάζει πραγματικά. Γι' αυτό και υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις με υψηλή κινητικότητα προσωπικού, δηλαδή αλλάζουν πολύ συχνά προσωπικό.

Αν ο εργαζόμενος αισθανθεί ότι η θέση απαιτεί λιγότερα από ό,τι έχει να δώσει, νιώσει δηλαδή πως ο ίδιος υπερπληροί τις απαιτήσεις της θέσης, γρήγορα θα αποχωρήσει μόνος του ή θα τον απομακρύνετε εσείς. Αν τίποτα από τα παραπάνω δεν συμβεί, θα είναι δυστυχημένος και θα δημιουργεί συνεχώς προβλήματα στη δουλειά και τους υπόλοιπους εργαζομένους ή ακόμη και τους πελάτες.

Αντίθετα, αν ο εργαζόμενος δεν καλύπτει τις απαιτήσεις της θέσης, θα υπάρχουν πολλά κενά κατά την εκτέλεση της εργασίας του, τα οποία θα καλύπτονται από τους συναδέλφους του που θα παραπονιούνται ότι κάνουν τη δουλειά άλλων. Το πρόβλημα βέβαια της αναποτελεσματικής αξιοποίησης του προσωπικού είναι βαθύτερο.

Ένας λόγος είναι ο ανεπαρκής επαγγελματικός προσανατολισμός ήδη από το σχολείο. Οι νεότεροι υποψήφιοι, που δεν έχουν ακόμη δοκιμαστεί στην πράξη, είναι η πλέον επιρρεπής σε λάθη ομάδα. Μπορεί να ξεκινήσουν από μια θέση που δεν τους ταιριάζει, εξαιτίας της αγωνίας τους για επαγγελματική αποκατάσταση. Θα δείξουν ενθουσιασμό μόνο και μόνο για να αποκτήσουν μια επιπλέον σειρά στο βιογραφικό τους και για να εμφανίσουν την πολυπόθητη προϋπηρεσία που ζητούν οι επιχειρήσεις.

3.2. Προσέλκυση προσωπικού

3.2.1. Ορισμός

Η προσέλκυση προσωπικού είναι η διαδικασία της δημιουργίας μιας βάσης ικανών υποψηφίων με σκοπό να επιλεγθούν οι επιθυμητοί/κατάλληλοι εργαζόμενοι σε σχέση με τη θέση για την οποία προορίζονται.

3.2.2. Διαδικασία

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού ξεκινά από το στρατηγικό σχέδιο ανθρώπινων πόρων (ή HR όπως συνήθως λέγεται από τα αρχικά του αγγλικού όρου Human Resources), δηλαδή το μέγεθος και το είδος του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεστε σήμερα και σε βάθος χρόνου, έπειτα από τον προγραμματισμό που κάνατε. Η προσέλκυση προσωπικού είναι μια συνεχής διαδικασία έρευνας.

Συνήθως, η ειδοποίηση για την ανάγκη δημιουργίας μιας νέας ή την κάλυψη μιας ήδη υπάρχουσας θέσης θα προέλθει από τα στελέχη σας. Η αμέσως επόμενη κίνηση είναι η ανάλυση και περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης. Στη συνέχεια γίνεται η καταγραφή των προδιαγραφών της από τα στελέχη ή το εξειδικευμένο στέλεχος του HR.

Κατόπιν, εξετάζονται οι εσωτερικές πηγές της επιχείρησής σας, δηλαδή ψάχνετε να βρείτε τον κατάλληλο υποψήφιο από το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση. Αν δεν βρεθεί το κατάλληλο άτομο, συνεχίζετε κάνοντας χρήση των εξωτερικών πηγών, δηλαδή ψάχνετε στην αγορά εργασίας. Εφόσον βρεθούν κατάλληλοι υποψήφιοι προχωράτε στη διαδικασία επιλογής και τέλος στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της όλης διαδικασίας.

3.2.3. Επισημάνσεις

Στη διαδικασία που περιγράψαμε, κάποια θέματα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα, όπως π.χ. τα εξής:

- Είναι προτιμότερο να λέτε την αλήθεια στον εαυτό σας και να περιγράφετε ρεαλιστικά τις ανάγκες σας χωρίς να υποτιμάτε ή να υπερεκτιμάτε τη θέση.
- Είναι προτιμότερο να φροντίζετε εγκαίρως για τις ανάγκες σας, δηλαδή η προσπάθεια της προσέλκυσης προσωπικού να είναι συνεχής, παρά ξαφνικά να τρέχετε και να μη φτάνετε όταν οι ανάγκες σας γίνουν αφόρητα πιεστικές και ζητούν άμεση κάλυψη.

Τα στοιχεία που πρέπει να γίνουν γνωστά αμέσως στους υποψήφιους είναι:

- το πακέτο αμοιβών,
- η φύση της εργασίας, δηλαδή αν απαιτεί βάρδιες ή ταξίδια ή άλλες συνθήκες,
- ο τόπος άσκησης της εργασίας, και
- η δυνατή επαγγελματική εξέλιξη.

3.2.4. Προβλήματα

Το βασικό πρόβλημα που συνήθως αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις κατά την προσέλκυση ικανών υποψηφίων είναι η σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που έχουν εδραιωμένη φήμη, παρέχουν σχετική ασφάλεια, οργανωμένα

συνήθως περιβάλλοντα και προσδοκίες για επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Στον αντίποδα όμως αυτής της, κατά τα φαινόμενα, χαμένης σύγκρισης, οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να προβάλουν τα εξής, προκειμένου να παραμείνουν ελκυστικές στον αγώνα της προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων υποψηφίων:

- Τις μεγαλύτερες ευκαιρίες αυτενέργειας και καινοτομίας.
- Την ανάληψη περισσότερων ή μεγαλύτερων ευθυνών.
- Το φιλικό ή ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον.
- Τις καλύτερες αμοιβές.
- Την άμεση επικοινωνία με τη διοίκηση, τους μεγάλους πελάτες και το εξωτερικό περιβάλλον.

3.2.5. Εσωτερική προσέλκυση

Η εσωτερική προσέλκυση γίνεται με την εκμετάλλευση πηγών και μέσων της εταιρίας σας, όπως:

- Η ανακοίνωση των αναγκών μέσω πινάκων, e-mail ή άλλων μέσων.
- Η έρευνα της εσωτερικής βάσης δεδομένων. Στο πλαίσιο αυτό, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν υποψήφιοι για μια νέα θέση μέσω προαγωγής, μετάθεσης, μετακίνησης κ.λπ. Επίσης, μπορούν να προσεγγιστούν οι πρώην εργαζόμενοι που αποχώρησαν όχι λόγω μειωμένης απόδοσης ή ανάρμοστης συμπεριφοράς αλλά λόγω αναδιάρθρωσης ή άλλων λόγων.
- Τέλος, το εταιρικό site και το αρχείο των βιογραφικών που λαμβάνετε, ως αποτέλεσμα της εξωστρέφειας και της φήμης σας ως εργοδότη.

3.2.6. Εξωτερική προσέλκυση

Η εξωτερική προσέλκυση γίνεται με την προσέγγιση και εκμετάλλευση των παρακάτω εξωτερικών πηγών και μέσων:

- των λυκείων,
- των δημόσιων ή ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων κάθε βαθμίδας και ιδίως των πανεπιστημίων και των γραφείων διασύνδεσης με την αγορά και τις επιχειρήσεις,
- των επαγγελματικών σωματείων,
- των εταιριών συμβούλων εξεύρεσης προσωπικού,
- των μέσων μαζικής ενημέρωσης, του ΟΑΕΔ καθώς και των ιδιωτικών γραφείων εύρεσης εργασίας,
- του internet και των διαφόρων διαδικτυακών πυλών.

3.2.7. Αξιολόγηση μέσων και πηγών

Η αξιολόγηση μέσων και πηγών στη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων γίνεται βάσει της ποσότητας, της ποιότητας αλλά και του κόστους κάθε πηγής ή μέσου. Ο χρόνος απόδοσης της κάθε πηγής ή μέσου, η αξιολόγηση της απόδοσης κάθε πηγής ή μέσου με κριτήρια τον αριθμό των απουσιών, το κόστος εκπαίδευσης και την κινητικότητα των εργαζομένων που έχουν προσληφθεί μέσω της συγκεκριμένης πηγής ή μέσου, είναι επίσης παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αξιολόγηση αυτή. Τέλος, η σύγκριση κόστους-ωφέλειας, σε βάθος χρόνου, θα προσδιορίσει την ουσιαστική συνεισφορά και την τελική αξιολογική εικόνα κάθε μέσου ή πηγής που χρησιμοποιήθηκε.

3.3. Επιλογή προσωπικού

3.3.1. Ορισμός

Η επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία επιλογής ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Είναι, στην πραγματικότητα, μια διαδικασία συνταιριάσματος θέσης και ατόμου η οποία επηρεάζει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας που θα προσφερθεί από τον εργαζόμενο αλλά και τα εκπαιδευτικά και λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης.

3.3.2. Συνέπειες αποτυχημένης επιλογής

Η αποτυχημένη επιλογή προσωπικού συνεπάγεται σημαντικά κόστη για την επιχείρηση. Στα κόστη της λανθασμένης πρόσληψης περιλαμβάνονται τα εξής:

- Η αποζημίωση του εργαζόμενου που αποχωρεί καθώς και οι μισθοί που έχει ήδη λάβει.
- Το κόστος και ο χρόνος του προϋσταμένου του που έκανε την εκπαίδευση η οποία πήγε χαμένη.
- Το κόστος και ο χρόνος του στελέχους ή του επιχειρηματία που έκανε την έρευνα και την επιλογή η οποία πρέπει να επαναληφθεί.
- Το αρνητικό κλίμα που δημιουργείται μεταξύ του υφιστάμενου προσωπικού.
- Η δουλειά που δεν γίνεται και οι πελάτες που μένουν δυσαρεστημένοι ή καταφεύγουν σε ανταγωνιστική εταιρία.
- Το κόστος από πιθανά σφάλματα ή ζημιές.
- Ο χρόνος του προϋσταμένου που ήταν υποχρεωμένος να ασχολείται συστηματικά με τις κακές επιδόσεις του εργαζόμενου ενώ θα μπορούσε να κάνει κάτι πιο παραγωγικό.

3.3.3. Οφέλη επιτυχημένης επιλογής

Μια διαδικασία επιλογής προσωπικού που: α) είναι σχεδιασμένη να επιτρέπει την πιο αποτελεσματική χρήση του χρόνου και των μέσων, τόσο του υποψηφίου όσο και της επιχείρησης, και β) οι υποψήφιοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αντιλαμβάνονται ότι η διαδικασία αυτή είναι καλά οργανωμένη και φιλική, προβάλλει το είδος του εργοδότη που είσαστε και συνηγορεί στην καλή σας φήμη.

Εννοείται, ότι τα οφέλη της επιτυχημένης επιλογής είναι τα θετικά αντίστοιχα των προηγούμενων δυσμενών συνεπειών. Δηλαδή:

- Πιάνουν τόπο οι μισθοί του εργαζόμενου.
- Δεν σπαταλιέται ο χρόνος του προϊσταμένου του.
- Δεν πάει χαμένη η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.
- Δεν δημιουργείται αρνητικό κλίμα μεταξύ του υφιστάμενου προσωπικού.
- Η δουλειά γίνεται όπως πρέπει.
- Οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι.
- Δεν υπάρχουν σφάλματα και λάθη.

3.3.4. Διαδικασία επιλογής

Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει:

- την υποδοχή τού ή των υποψηφίων,
- την αρχική συνέντευξη,
- την αίτηση και το βιογραφικό σημείωμα,
- τα ψυχομετρικά τεστ,
- την εις βάθος συνέντευξη επιλογής,
- την επιβεβαίωση των προσόντων, και
- την τελική λίστα.

Στις επόμενες ενότητες θα εξετάσουμε ιδιαίτερα τα τεστ και τις συνεντεύξεις επιλογής.

3.4. Τα τεστ επιλογής

Ένα σοβαρό τμήμα της διαδικασίας επιλογής ανήκει στα ψυχομετρικά τεστ ή τεστ προσωπικότητας και εργασιακής συμπεριφοράς τα οποία μετρούν:

- δεξιότητες (skills),
- ικανότητες (abilities),
- επαγγελματικό προφίλ, και
- κίνητρα ή αξίες.

Τα τεστ αυτά μπορούν να γίνουν στην επιχείρηση ή σε ειδικά κέντρα αξιολόγησης προσωπικού. Συνήθως, στα κέντρα αξιολόγησης τα τεστ προσωπικότητας

και εργασιακής συμπεριφοράς χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλα μέσα επιλογής (συνέντευξη, πρακτικές ασκήσεις, εργασία σε ομάδα, πάνελ αξιολογητών κ.λπ.). Όλα τα τεστ πρέπει να είναι αξιόπιστα και σταθμισμένα ειδικά για τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς. Εντούτοις, από αυτά που κυκλοφορούν σήμερα στην ελληνική αγορά ελάχιστα εμπίπτουν σε αυτές τις κατηγορίες. Γι' αυτό πρέπει να είστε διακριτικοί στη χρήση τους και πολύ περισσότερο στην ερμηνεία τους. Σε περίπτωση που θέλετε να τα χρησιμοποιήσετε απευθυνθείτε σε σοβαρό, εξειδικευμένο σε συστήματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, γραφείο συμβούλων.

3.5. Η συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη έχει ιδιαίτερη σημασία κατά την έναρξη της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Η γραπτή και απρόσωπη επικοινωνία είναι πολύ κατώτερη διαδικασία από την προσωπική επαφή και τον οργανωμένο διάλογο που προσφέρει η συνέντευξη.

Η πρόσληψη του υποψηφίου εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την πρώτη συνέντευξη. Το μεγαλύτερο ποσοστό λάθους επιλογής μπορεί να οφείλεται σε μια μη επιτυχημένη συνέντευξη. Μια επιτυχημένη συνέντευξη πρέπει να είναι έγκυρη και αξιόπιστη.

Η απόφαση που θα πάρει ο επιχειρηματίας ή το στέλεχος βασιζόμενος στη συνέντευξη επιλογής θα επηρεάσει την εταιρία για πολλά χρόνια. Η σωστή επιλογή θα είναι θετική και προσοδοφόρα για την επιχείρηση και τον υποψήφιο, ενώ η ακατάλληλη επιλογή θα κοστίσει και στην εταιρία αλλά και στον ίδιο τον υποψήφιο, όπως δείξαμε ήδη προηγουμένως.

Η πρώτη συνέντευξη επιλογής γίνεται συνήθως από στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και η επόμενη, από τον προϊστάμενο του τμήματος όπου ανήκει η προς κάλυψη θέση. Η πρώτη ή η δεύτερη συνέντευξη επιλογής μπορεί ακόμη να γίνει από δύο στελέχη συγχρόνως. Αυτό θα εξαρτηθεί από την ιεραρχική κατάσταση της θέσης ή τον αριθμό των υποψηφίων. Μπορεί να γίνει από κοινού με το στέλεχος της διεύθυνσης προσωπικού και τον προϊστάμενο του ενδιαφερόμενου τμήματος.

Τα θετικά της κοινής συνέντευξης είναι ότι οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη από την πλευρά της εταιρίας αποκτούν:

- καλύτερη εικόνα για τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου,
- αναλύουν καλύτερα τις απαιτήσεις της θέσης,
- δίνουν καλύτερη περιγραφή της στον υποψήφιο, και
- η τελική απόφαση έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι πιο σωστή.

Επίσης, ο ενδιαφερόμενος προϊστάμενος, συμμετέχοντας σε αυτή τη διαδικασία, εκτιμά καλύτερα τις συνθήκες της αγοράς, προσαρμόζεται σε αυτές και δεσμεύεται. Το στέλεχος της διεύθυνσης προσωπικού επίσης διαπιστώνει καλύτερα τις ανάγκες του τμήματος που εισηγείται την προς κάλυψη θέση. Από την

άλλη πλευρά, ο υποψήφιος ενημερώνεται καλύτερα για τις απαιτήσεις της θέσης, κι έτσι διαπιστώνει πιο γρήγορα αν η θέση, όπως και οι συνθήκες συνεργασίας, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του.

3.5.1. Τρόποι συνεντεύξεων

Συνήθως ακολουθούνται δύο βασικοί τρόποι συνέντευξης:

- Η δομημένη συνέντευξη, που στηρίζεται σε έναν καθορισμένο μεθοδικό οδηγό. Δηλαδή, ένα ερωτηματολόγιο χωρισμένο σε τομείς ανά θέμα, π.χ. οικογενειακά και επαγγελματικά στοιχεία, και ικανότητες, ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τις προδιαγραφές της κάθε θέσης.
- Η αυθόρμητη συνέντευξη, που δεν στηρίζεται σε οργανωμένο ερωτηματολόγιο αλλά σε ελεύθερη συζήτηση, η οποία κατευθύνεται από το στέλεχος που κάνει τη συνέντευξη και οδηγεί σε διάλογο, η ανάπτυξη του οποίου εξαρτάται από τη διάθεση του στελέχους και του υποψηφίου.

Βέβαια, ούτε η ακριβής τήρηση ενός ερωτηματολογίου θα εξυπηρετούσε πλήρως τις ανάγκες μιας συνέντευξης, αφού θα χάνονταν τα οφέλη του ζωντανού διαλόγου, ούτε πάλι η τυχαία αναφορά σε διάφορα θέματα ή καταστάσεις θα εξυπηρετούσε, αφού θα υπήρχε ο κίνδυνος να παραληφθούν πολύ σημαντικές παράμετροι που θα έριχναν περισσότερο φως στη μελλοντική σχέση των δύο μερών.

Κατά συνέπεια, ο συνδυασμός των δύο τύπων συνέντευξης είναι αυτός που δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα.

3.5.2. Οδηγίες για μια επιτυχημένη συνέντευξη

Προκειμένου να διεξαχθεί επιτυχημένα μια συνέντευξη είναι απαραίτητο να τηρηθούν ορισμένοι κανόνες:

- Προετοιμαστείτε σωστά, με προσεκτική μελέτη της περιγραφής θέσης και του βιογραφικού του υποψηφίου.
 - Κάνετε τον υποψήφιο να αισθανθεί άνετα, δημιουργώντας φιλική ατμόσφαιρα
 - Αντιληφθείτε τους φόβους ή τις αγωνίες του υποψηφίου και βοηθήστε τον να τις ξεπεράσει ώστε να πάρете ειλικρινείς και σωστές απαντήσεις στις ερωτήσεις σας.
 - Παρουσιάστε την εταιρία με τέτοιο τρόπο ώστε ο υποψήφιος να φύγει με θετική εικόνα είτε προσληφθεί είτε όχι. Μπορεί να χρειαστεί να τον ξαναδείτε σε άλλη ευκαιρία και για άλλη θέση.
 - Λάβετε μηνύματα από τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου. Πολλές φορές το σώμα λέει πιο πολλά από τη γλώσσα.
 - Μιλάτε λίγο, ακούτε περισσότερο.
- Φροντίστε ακόμα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης:

- Να διατηρείτε θετικό και ενθαρρυντικό κλίμα.
- Να εμπνέετε τον υποψήφιο δίνοντάς του εναύσματα για συζήτηση.
- Να κρατάτε σημειώσεις γιατί μετά θα χρειαστεί να ανατρέξετε σε αυτές, ιδιαίτερα αν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι.
- Να δημιουργήσετε κλίμα εμπιστοσύνης ώστε ο υποψήφιος να καταλάβει το ενδιαφέρον της εταιρίας για αμοιβαίο όφελος.
- Να ενημερώνετε τους υποψηφίους για τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής όπως και τον προϊστάμενο του τμήματος όπου ανήκει η προς κάλυψη θέση.

Γενικά, προσπαθήστε να κάνετε αντικειμενική επιλογή, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της θέσης, και όχι τις υποκειμενικές σας αντιδράσεις σχετικά με την εμφάνιση, την προσωπικότητα ή τα πιστεύω του υποψηφίου.

3.5.3. Ο μεθοδικός οδηγός συνέντευξης

Για να κάνετε μια επιτυχημένη συνέντευξη επιλογής προσωπικού θα χρειαστείτε έναν μεθοδικό οδηγό συνέντευξης.

Ο στόχος του μεθοδικού οδηγού συνέντευξης είναι να σας βοηθήσει να εκμαιούσετε στοιχεία της προσωπικότητας και της αποτελεσματικότητας του υποψηφίου. Ένα μεγάλο κομμάτι της συνέντευξης έχει σκοπό να σας δώσει πληροφορίες για τα αποτελέσματα που είχε ο υποψήφιος σε προηγούμενες επαγγελματικές δραστηριότητες. Έτσι θα έχετε μια καλή εικόνα για τη μελλοντική του αποτελεσματικότητα. Με τις κατάλληλες ερωτήσεις θα μάθετε πόσο αποτελεσματικός υπήρξε στην επαγγελματική του καριέρα μέχρι σήμερα.

Αν δεν έχει άλλη προϋπηρεσία, θα πάρετε πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα που μπορεί να έχει φέρει σε άλλες φάσεις της ζωής του, όπως για παράδειγμα στο σχολείο ή στο πανεπιστήμιο.

Εδώ θα δείτε κάποιες ερωτήσεις που έχουν σκοπό να σας βοηθήσουν να πάρετε όσο το δυνατόν περισσότερες σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο. Οι ερωτήσεις αυτές είναι ενδεικτικές, διότι ένας τέτοιος οδηγός πρέπει να είναι δυναμικός, δηλαδή να προστίθενται, να αφαιρούνται, να μεταβάλλονται οι ερωτήσεις ανάλογα με τη θέση, τη φιλοσοφία και τους στόχους της επιχείρησης που θέλει να κάνει την πρόσληψη. Έτσι, μπορείτε να ρωτήσετε:

- Πώς μάθατε για την εταιρία;
- Έχετε πάει σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου ή σχετικού κλάδου;
- Ποια είναι η διαθεσιμότητά σας ή από πότε μπορείτε να ξεκινήσετε;
- Ποιες άλλες προτάσεις έχετε;
- Γιατί απομακρυνθήκατε ή γιατί θέλετε να αποχωρήσετε από την προηγούμενη εργασία σας;

Οι επόμενες ερωτήσεις δίνουν πληροφορίες για τον υποψήφιο που δεν έχει να επιδείξει προϋπηρεσία.

- Σε ποιο μάθημα θεωρείτε ότι είσαστε πιο δυνατός και γιατί;

■ Σε ποιο μάθημα θεωρείτε ότι είχατε τις περισσότερες αδυναμίες και γιατί;

■ Τι βαθμούς είχατε;

■ Με τι βαθμό πήρατε το πτυχίο σας και με τι σειρά επιτυχίας;

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν έχουν προσωπικό χαρακτήρα, πρέπει να γίνονται με διακριτικότητα και αποβλέπουν να δώσουν μια εικόνα του οικογενειακού περιβάλλοντος του υποψηφίου και των φιλοδοξιών του

■ Ποια είναι η καταγωγή σας;

■ Πόσα μέλη έχει η οικογένειά σας;

■ Ποιο είναι το επάγγελμα των γονέων ή των αδελφών σας;

■ Ποια είναι τα δυνατά ή αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;

■ Ποια είναι η φιλοσοφία σας στη ζωή;

■ Ποιες ήταν οι προηγούμενες αποδοχές σας;

■ Τι περιμένετε ως αμοιβή και πώς καταλήξατε εκεί;

Τέλος, υπάρχουν οι ερωτήσεις που αποσκοπούν να αναδείξουν την επαγγελματική διαδρομή και τα επιτεύγματα του υποψηφίου. Τέτοιες είναι οι εξής:

■ Ποιες ήταν οι κυριότερες αρμοδιότητες που είχατε στην τελευταία σας θέση;

■ Ποιες αρμοδιότητες σας άρεσαν περισσότερο; Ποιες λιγότερο;

■ Ποια καθήκοντα εκτελούσατε πολύ καλά; Ποια λιγότερο καλά;

■ Τι είδους εξοπλισμό χρησιμοποιούσατε;

■ Τι αρμοδιότητες προϊσταμένου είχατε;

■ Ποια αποτελέσματα είχατε;

■ Τι είναι αυτό που σας έκανε υπερήφανο στην εργασία σας;

■ Μιλήστε για τις κακές στιγμές ή τις απογοητεύσεις σας.

■ Περιγράψτε τα χαρακτηριστικά του πιο αποτελεσματικού προϊσταμένου που είχατε ποτέ.

■ Ποια στοιχεία μιας εργασίας θεωρείτε σημαντικά;

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Μια οργανωμένη διαδικασία αρχικά προσέλκυσης, δηλαδή δημιουργίας μιας ικανής ομάδας υποψηφίων και έπειτα επιλογής, δηλαδή ανεύρεσης εκείνου του εργαζόμενου από τη συγκεκριμένη ομάδα που ταιριάζει με τη θέση και την κουλτούρα της επιχείρησής σας, θα στέψει με επιτυχία τις επιχειρηματικές σας επιδιώξεις, θα σας βοηθήσει να δημιουργήσετε καλή φήμη ως εργοδότες και να έχετε αφοσιωμένους και αποδοτικούς εργαζομένους, τουλάχιστον στην αρχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

- 1.** Να ακτινογραφείτε την επιχείρησή σας. Δηλαδή, να αποκτάτε την πλήρη εικόνα των δυνατών και αδύνατων σημείων της δραστηριότητάς σας.
- 2.** Ποιες είναι οι απαραίτητες ενέργειες οργάνωσης ώστε να εξασφαλίσετε το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό σε αριθμό αλλά και σε ποιότητα.
- 3.** Την αποστολή και τις λειτουργίες της Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που διαχειρίζεται η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης σε οποιονδήποτε κλάδο κι αν ανήκει.

4.1. Ακτινογραφία της επιχείρησης

Η έλλειψη γνώσης για το τι ακριβώς είμαστε και τι επιδιώκουμε, μας οδηγεί σε συγκρούσεις με το εσωτερικό και το εξωτερικό μας περιβάλλον, σε αδυναμία έκφρασης, σε έλλειψη ικανοποίησης και τέλος σε μειωμένη απόδοση.

Την κατάλληλη εποχή, όπως είναι η περίοδος της σύνταξης του προϋπολογισμού και της θέσης των επιχειρησιακών σας στόχων ή της έναρξης της δραστηριοποίησής σας ή της αρχής κάποιας νέας αναπτυξιακής δράσης, πρέπει να κάνετε την ακτινογραφία της επιχείρησής σας με στενό συνεργάτη τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Είναι πολύ καλύτερα να προλαβαίνετε τα γεγονότα για να μη σας προλαβαίνουν αυτά, με αρνητικές συνήθως συνέπειες. Η Διοίκηση της εταιρίας βοηθούμενη από τη Διεύθυνση Προσωπικού ή κάποιον ειδικό σύμβουλο πρέπει να στρέψει εγκαίρως το βλέμμα της στο εσωτερικό της και πιο συγκεκριμένα στους ανθρώπους της.

4.2. Απαραίτητες ενέργειες

Οι απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να κάνετε είναι:

- Ο προγραμματισμός του προσωπικού.
- Ο προγραμματισμός της επαγγελματικής του εξέλιξης.
- Η διερεύνηση των δύο διαστάσεων της εργασίας του προσωπικού.
- Η διερεύνηση της ιεραρχικής δομής και του οργανογράμματος της επιχείρησης.
- Η έρευνα των απόψεων των εργαζομένων.
- Η κατάρτιση των πολιτικών και των διαδικασιών του προσωπικού.

Στη συνέχεια, θα δούμε από πιο κοντά καθεμία από αυτές τις ενέργειες.

4.2.1. Προγραμματισμός προσωπικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού που θα γίνει έγκαιρα, δηλαδή πριν η άμεση ανάγκη σε προσωπικό γίνει ασφυκτική και σας οδηγήσει σε λάθος αποφάσεις, σας εξασφαλίζει τον απαραίτητο αριθμό των ατόμων που χρειάζεστε για να αναλάβουν τις αρμοδιότητες που προκύπτουν από την τωρινή ή τη μελλοντική δραστηριοποίησή σας.

Για να κάνετε αποτελεσματικό προγραμματισμό προσωπικού πρέπει να προβείτε στη διερεύνηση και καταγραφή των τωρινών ή μελλοντικών αναγκών σας σε ανθρώπινο δυναμικό καθώς και των αντίστοιχων θέσεων εργασίας, ώστε να εντοπίσετε τις ανάγκες της επιχείρησης σε ικανότητες και δεξιότητες σήμερα και στο μέλλον. Επίσης, πρέπει να οργανώσετε τις αρμοδιότητες της κάθε θέσης εργασίας, ώστε να είναι ξεκάθαρες για να αποφύγετε επικαλύψεις, παρεξηγήσεις και χάσιμο αποδοτικού χρόνου. Έπειτα, θα προβείτε στην ανάλυση και περιγραφή όλων ή των πιο σημαντικών θέσεων εργασίας.

4.2.2. Προγραμματισμός επαγγελματικής εξέλιξης

Ο προγραμματισμός της επαγγελματικής εξέλιξης του προσωπικού είναι μια ενέργεια που έρχεται αφού έχει εξασφαλιστεί το κατάλληλο και απαραίτητο προσωπικό που θα έχει τις προοπτικές να εξελιχθεί παράλληλα με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησής σας.

Κατά τον προγραμματισμό της επαγγελματικής εξέλιξης πρέπει να προβλέψετε και να καταγράψετε τις πιθανές προαγωγές, μετακινήσεις, αντικαταστάσεις και ειδικότερα την επαγγελματική εξέλιξη και σταδιοδρομία κάθε εργαζόμενου ανεξάρτητα από την ιεραρχία. Αυτή η διαδικασία έχει στόχο την ενθάρρυνση των εργαζομένων για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, την αναγνώριση, την ανάπτυξη και τη δέσμευσή τους στην επιχείρηση και τους στόχους της.

4.2.3. Διερεύνηση του προσωπικού σε σχέση με τις δύο διαστάσεις του

Στο πλαίσιο της ενέργειας αυτής, προσπαθείτε να αξιολογήσετε το προσωπικό σας σε σχέση με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης, ώστε να διερευνηθούν και να επισημανθούν προβληματικές επαγγελματικές σχέσεις που προέρχονται είτε από ανικανότητα είτε από έλλειψη θέλησης. Μπορείτε έτσι να εντοπίζετε περιπτώσεις εργαζομένων που δεν πληρούν τις προδιαγραφές της θέσης στην οποία βρίσκονται ή περιπτώσεις εργαζομένων που δεν δείχνουν να έχουν τα κίνητρα ώστε να εργαστούν αποδοτικά για την εταιρία σας. Θα πρέπει να ανακαλύψετε τις δύο διαστάσεις της έκφρασης στην εργασία κάθε εργαζόμενου, το *μπορώ* και το *θέλω*, και ανάλογα να σχεδιάσετε τη στρατηγική σας.

Όταν ο εργαζόμενος ΜΠΟΡΕΙ: Σημαίνει ότι έχει τις δυνατότητες να καλύψει και να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές και στην αποστολή της θέσης που κατέχει.

Όταν ο εργαζόμενος ΘΕΛΕΙ: Σημαίνει ότι έχει την επιθυμία, δηλαδή την εσωτερική ενέργεια για να εργαστεί και να προσφέρει στη συγκεκριμένη θέση και εταιρία.

Θα πρέπει να κάνετε τη διάγνωση της ισχύουσας κατάστασης της επιχείρησης ώστε να εντοπιστούν τα καλώς ή τα κακώς κείμενα και έπειτα να τεθούν οι στόχοι και η στρατηγική βελτίωσής τους.

- Όσοι έχουν χαμηλή παρακίνηση και λίγες ικανότητες βρίσκονται στο τεταρτημόριο 1.
- Όσοι έχουν υψηλή παρακίνηση και λίγες ικανότητες βρίσκονται στο τεταρτημόριο 3.
- Όσοι έχουν πολλές ικανότητες και χαμηλή παρακίνηση βρίσκονται στο τεταρτημόριο 2.
- Όσοι έχουν υψηλή παρακίνηση και πολλές ικανότητες βρίσκονται στο τεταρτημόριο 4.

Η αποτελεσματική διερεύνηση των προοπτικών του προσωπικού σας, σας επιβάλλει να ανακαλύψετε σε ποιο τεταρτημόριο βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος που απασχολείτε. Έπειτα να εφαρμόσετε τις κατάλληλες πολιτικές, ώστε να τους φέρετε όλους στο *μπορώ* και στο *θέλω* δηλαδή στο τέταρτο τεταρτημόριο (4) καθώς και να τους διατηρήσετε εκεί. Μόνο έτσι θα αποτελέσουν το μόνιμο και ασφαλές στήριγμά σας για να αντιμετωπίσετε σθεναρά τις απειλές του νέου περιβάλλοντος της παγκοσμιοποίησης και των συνεχών αλλαγών στη διοίκηση, την οικονομία και την κοινωνία.

Ο εργαζόμενος που θα βρεθεί στο τεταρτημόριο 1, πρέπει να αποχωρήσει διότι το κόστος να τον εκπαιδεύσετε και να τον παρακινήσετε ώστε να έρθει στο τέσσερα είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος αποχώρησής του και πρόσληψης κάποιου άλλου.

Ο εργαζόμενος που θα βρεθεί στο τεταρτημόριο 3 σημαίνει ότι του λείπει η εκπαίδευση για να πάει στο 4. Αυτή είναι περίπτωση που μπορεί να αντιμετωπιστεί. Ο εργαζόμενος που θα βρεθεί στο 2 σημαίνει ότι διαθέτει τις απαραίτητες δεξι-

όπτες για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης αλλά δεν έχει το κίνητρο να το κάνει. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να τον παρακινήσετε ηθικά και υλικά.

Στη συνέχεια της παραπάνω διερεύνησης θα σας δημιουργηθούν τα εξής ερωτήματα:

- Πώς θα απομακρύνετε αυτόν που βρίσκεται στο τεταρτημόριο 1 που δεν θέλει και δεν μπορεί, δηλαδή δεν διαθέτει ούτε τις δεξιότητες ούτε τη διάθεση;
- Πώς θα παρακινήσετε αυτόν στο τεταρτημόριο 2 που μπορεί αλλά δεν θέλει, δηλαδή έχει τις ικανότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης αλλά δεν έχει το κίνητρο να το κάνει;
- Πώς θα εκπαιδεύσετε αυτόν που βρίσκεται στο τεταρτημόριο 3, που θέλει αλλά δεν μπορεί, ώστε να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες;
- Πώς θα κρατήσετε κοντά σας αυτόν που βρίσκεται στο τεταρτημόριο 4 που θέλει και μπορεί;
- Τέλος, πώς θα μπορέσετε, πρακτικά, να διαγνώσετε σε πιο τεταρτημόριο βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος;

Ο στόχος σας είναι να φέρετε αλλά και να διατηρήσετε όλους τους εργαζομένους στο τεταρτημόριο 4. Αυτό είναι και το κεντρικό νόημα και ο στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, για την επίτευξη του οποίου σας εφοδιάζει με πολιτικές και διαδικασίες προσωπικού, κάποιες από τις οποίες είδατε, αλλά κυρίως θα δείτε στα επόμενα κεφάλαια.

Χρησιμοποιώντας την αποτελεσματική στελέχωση, την ανάπτυξη/εκπαίδευση προσωπικού, την επικοινωνία, την επίλυση συγκρούσεων, την παρακίνηση, τα δίκαια και ανταγωνιστικά συστήματα αμοιβών, τις εργασιακές σχέσεις με ξεκάθαρους και καταγεγραμμένους κανόνες και όρους απασχόλησης, μπορείτε να φτάσετε στο στόχο. Όσον αφορά το τελευταίο ερώτημα, η σχετική διάγνωση απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες και συνήθως ανατίθεται σε ειδικά γραφεία συμβούλων ανθρώπινου δυναμικού.

4.2.4. Ιεραρχική δομή - οργανόγραμμα

As δούμε τώρα την επόμενη ενέργεια για την ακτινογραφία της επιχείρησης, που αφορά την οργάνωσή της. Για να αποτυπώσετε την ιεραρχική σας δομή ξεκινήστε με την εξέταση και έπειτα με την αναθέωση του εταιρικού σας οργανογράμματος.

Στο οργανόγραμμα αποτυπώνονται οι θέσεις, τα ιεραρχικά επίπεδα και τα κανάλια επικοινωνίας με στόχο την αποδοτική εκμετάλλευση της εργασίας των εργαζομένων σας. Με την καταγεγραμμένη δομή ξεκαθαρίζουν οι ρόλοι, οι αρμοδιότητες και το ποιος θα έχει την ευθύνη. Βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και η επικοινωνία με τους πελάτες.

Στην εποχή μας, το μοντέλο λειτουργίας των επιτυχημένων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα και από τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας (όπως το ευέλικτο ωράριο και η μερική απασχόληση). Ειδικότερα

γίνεται μείωση των διευθυντικών θέσεων ενώ δίνεται έμφαση στη διάχυση των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα. Με αυτό τον τρόπο, χωρίς τα στεγανά και το αμφιλεγόμενο γόητρο των ιεραρχικών κουτιών, διευκολύνεται η επικοινωνία, ευνοούνται οι καινοτόμες ιδέες, επιτυγχάνεται η καλύτερη εκπαίδευση, ενθαρρύνεται η συνεργασία και η κοινωνικότητα.

4.2.5. Έρευνα των απόψεων των εργαζομένων

Η επόμενη ενέργεια αφορά το διάλογο με τους εργαζομένους σας. Ζητήστε την άποψή τους για την επιχείρηση και τη δουλειά τους και θα έχετε σημαντικά οφέλη. Θα λάβετε μηνύματα που θα σας βοηθήσουν να βελτιώσετε τις διαδικασίες σας, να δημιουργήσετε κλίμα εμπιστοσύνης και να αυξήσετε την παρακίνηση και την αποτελεσματικότητά τους.

Κάνετε έρευνα απόψεων μεταξύ των εργαζομένων, προκειμένου να εντοπίσετε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της δομής της επιχείρησής σας μέσα από τα μάτια των ανθρώπων της. Θα ανακαλύψετε τα χαρακτηριστικά και τις δυναμικές του εργασιακού κλίματος όπως έχει διαμορφωθεί κατά τη συγκεκριμένη εποχή της διεξαγωγής της έρευνας. Θα εκτιμηθεί η επίδραση που έχουν τα διάφορα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας στις διαδικασίες, τις σχέσεις και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών κάτω από τις οποίες λειτουργούν.

Η έρευνα των απόψεων των εργαζομένων διεξάγεται με συγκεκριμένη μέθοδο. Αυτή περιλαμβάνει τη χρήση μεθοδικού ερωτηματολογίου σε συνδυασμό με ατομικές συνεντεύξεις, ανώνυμα ή επώνυμα. Οι ερωτήσεις είναι ανοικτές ή κλειστές και διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και τους εκάστοτε στόχους της έρευνας οι οποίοι θα τεθούν εξ αρχής.

Ανοικτές ερωτήσεις είναι αυτές που αφήνουν το περιθώριο στο συνομιλητή σας να εκφραστεί ελεύθερα χωρίς συγκεκριμένη κατεύθυνση. Κλειστές ερωτήσεις είναι αυτές που κατευθύνουν το συνομιλητή να απαντήσει καταφατικά ή αρνητικά και συγκεκριμένα.

Κατά την έρευνα των απόψεων των εργαζομένων ενδεικτικά θέματα προς διερεύνηση είναι τα παρακάτω:

- δομή και οργάνωση της επιχείρησης,
- εργασιακές σχέσεις,
- αμοιβές και παροχές,
- επικοινωνία,
- αφοσίωση και παρακίνηση,
- εκπαίδευση,
- εργασιακό κλίμα,
- προοπτικές εξέλιξης,
- εταιρική κοινωνική ευθύνη.

4.2.6. Κατάρτιση πολιτικών και διαδικασιών προσωπικού

Η διερεύνηση και καταγραφή των θέσεων, η ανάλυσή τους, το οργανόγραμμα, η αξιολόγηση προσωπικού σε σχέση με τις θέσεις που κατέχει, η έρευνα των απόψεων των εργαζομένων θα σας οδηγήσουν σε σημαντικά συμπεράσματα. Αυτά θα σας βοηθήσουν να σχεδιάσετε τις κατάλληλες διαδικασίες και πολιτικές προσωπικού που θα πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρησή σας, ώστε να καθορίσει τα όρια και τους κανόνες της σχέσης εργαζομένου-εργοδότη και να εξασφαλίσει την αφοσίωση, παρακίνηση και αποδοτική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της στους εκάστοτε επιχειρησιακούς στόχους.

Οι πολιτικές και οι διαδικασίες πρέπει να είναι ξεκάθαρες, καταγεγραμμένες και σύννομες. Ενδεικτικά, αναφέρουμε πολιτικές και διαδικασίες προσωπικού που αφορούν όρους απασχόλησης των εργαζομένων, όπως διαμορφώνονται από το κράτος ή την επιχείρηση.

- Σύνταξη ατομικών συμβάσεων εργασίας.
- Κανονισμός εργασίας.
- Άδειες, ασθένειες και εκτός έδρας αποζημιώσεις.
- Υπερωρίες και βάρδιες.
- Εφαρμογή συλλογικών συμβάσεων εργασίας.
- Επιλογή και ένταξη νέου εργαζόμενου.
- Διαδικασίες πρόσληψης ή αποχώρησης.

Στις πολιτικές και διαδικασίες υπάγονται ακόμα και τα εξής:

- Αμοιβές και παροχές.
- Κίνητρα.
- Αξιολόγηση απόδοσης.
- Προγραμματισμός σταδιοδρομίας.
- Ανάπτυξη και εκπαίδευση.
- Εσωτερική επικοινωνία.
- Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.
- Κοινωνική πολιτική.

4.3. Διεύθυνση Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

4.3.1. Ο ρόλος της ΔΑΔ

Ο ρόλος και η αποστολή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι να επιτύχει την αρμονικότερη συνεργασία μεταξύ εργοδότη-εργαζομένων, ώστε να συντελέσει στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και στην ανάπτυξη υγιούς και δημιουργικού εργασιακού κλίματος. Έχει επίσης στόχο την προσωπική

και εργασιακή πρόοδο, μέσα από την εναρμόνιση των εκάστοτε επιχειρησιακών αναγκών και των ατομικών προσδοκιών και δυνατοτήτων των εργαζομένων.

4.3.2. Στόχοι και λειτουργίες της ΔΑΔ

Οι στόχοι και οι λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- Να γίνει στρατηγικός σύμμαχος της διοίκησης της επιχείρησης.
 - Να γίνει ο θεματοφύλακας της αποστολής και της φιλοσοφίας της εταιρίας.
 - Να εξασφαλίζει αποτελεσματικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.
 - Να σχεδιάζει δίκαια και αποτελεσματικά συστήματα αμοιβών.
 - Να μεριμνά για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
 - Να εξασφαλίζει τη διαχείριση των πολιτικών και διαδικασιών προσωπικού.
 - Να επικοινωνεί τις πολιτικές και διαδικασίες προσωπικού.
 - Να λειτουργεί ως καταλύτης των απαραίτητων αλλαγών.
- Θα δούμε στη συνέχεια πιο αναλυτικά τις λειτουργίες αυτές

4.3.3. Στρατηγικός σύμμαχος

Οι πολιτικές και πρακτικές της συγκεκριμένης Διεύθυνσης, που βρίσκεται στην ιεραρχία πρώτου επιπέδου κάτω από τη Γενική Διεύθυνση μιας επιχείρησης, πρέπει να είναι αλληλένδετες με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, γιατί τότε μόνο μπορεί να προσφέρει πραγματική υποστήριξη στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων ως πραγματικός στρατηγικός σύμμαχος. Ανάλογα με τη φάση του κύκλου ζωής κάθε επιχείρησης, διαφορετικές πολιτικές προσωπικού καλούνται να ανταποκριθούν στις ιδιαιτερότητες και τις διαφορετικές εσωτερικές ή εξωτερικές συνθήκες που χαρακτηρίζουν κάθε φορά την επιχείρηση. Αυτό ακριβώς είναι που κάνει τόσο σημαντικό το ρόλο της συγκεκριμένης διεύθυνσης.

4.3.4. Θεματοφύλακας της αποστολής και της φιλοσοφίας της εταιρίας

Η φιλοσοφία και η αποστολή κάθε εταιρίας είναι η καρδιά της ύπαρξής της και το θεμέλιο του στρατηγικού της σχεδιασμού. Οι αξίες είναι ο συνεκτικός ιστός και το πεδίο αναφοράς που δίνει τους κανόνες συμπεριφοράς. Το όραμα εμπνέει και κινητοποιεί.

Η αποστολή και οι αξίες μιας εταιρίας που είναι ξεκάθαρες και κατανοητές από όλους αποτελούν ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Ως θεματοφύλακας αυτών των εννοιών, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να εμπνεύσει, να παρακινήσει, να υποστηρίξει και να βοηθήσει στη διάχυση και κατανόησή τους από το προσωπικό.

4.3.5. Προγραμματισμός και στελέχωση

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τους βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας. Ακολουθούν η αναζήτηση, προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων εργαζομένων σύμφωνα με την ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας.

Η επιλογή που γίνεται οργανωμένα και με προοπτική εξασφαλίζει ένα ενθαρρυντικό ξεκίνημα για τον εργαζόμενο και μια καλή δημόσια εικόνα για τον εργοδότη, ώστε να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους και να διατηρήσει τους παλιούς.

4.3.6. Σχεδιασμός δίκαιου και αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών

Ο σχεδιασμός ενός δίκαιου και αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών, το οποίο προσφέρει την υλική αναγνώριση των εργαζομένων σύμφωνα με την αγορά και τις εκάστοτε επιχειρησιακές ανάγκες, παρακινεί και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Είναι σημαντικό, το σύστημα αυτό να βρίσκεται στα πλαίσια των οικονομικών δυνατοτήτων και στόχων της επιχείρησης.

4.3.7. Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται με τη διερεύνηση και διεύθυνση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, και με την αξιοποίηση και ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη όλο και μεγαλύτερων ευθυνών μέσα στην επιχείρηση.

Στόχοι της είναι:

- η παρακίνηση για συνεχώς καλύτερα αποτελέσματα,
- η προαγωγή,
- η αναγνώριση των αδυναμιών και η τόνωση των δυνατών σημείων των εργαζομένων,
- η έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και ο καθορισμός των προσόντων και των δεξιοτήτων που προωθούν τους στόχους και τα κέρδη της επιχείρησης.

Μεταξύ των εργαλείων ανάπτυξης είναι:

- η αξιολόγηση προσωπικού,
- ο σχεδιασμός επαγγελματικής εξέλιξης (career planning), και
- η εκπαίδευση.

4.3.8. Διοικητική μέριμνα

Η διοικητική μέριμνα ως λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, περιλαμβάνει τη διοικητική διαχείριση της εργασίας και των όρων απασχόλησης, δηλαδή των πληρωμών, του ωραρίου, των αδειών, των ασθενειών, του αρχείου προσωπικού και άλλων, σύμφωνα με τους κανόνες της εταιρίας και του κράτους που ισχύουν κάθε φορά. Στόχος είναι η παρακολούθηση και εξασφάλιση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των εργαζομένων απέναντι στην εταιρία και το κράτος, καθώς και των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων του εργοδότη απέναντι στους εργαζομένους και το κράτος, με στόχο πάντα την εργασιακή ευημερία.

Απαραίτητη είναι η τήρηση, η αναθεώρηση και η επικοινωνία των πολιτικών και διαδικασιών προσωπικού που καθορίζουν τις σχέσεις της εταιρίας με τον εργαζόμενο. Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί επίσης αναπόσπαστο κομμάτι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

4.3.9. Επικοινωνία

Η επικοινωνία ως λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την οργάνωση και διαχείριση των συστημάτων αμφίδρομης πληροφόρησης σε θέματα της εταιρίας ή των εργαζομένων.

Στοχεύει:

- στην υποστήριξη των στελεχών σε όλα τα θέματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που είναι στην ευθύνη τους,
- στην ενημέρωση, καθοδήγηση και συμβουλευτική των εργαζομένων, καθώς και
- στην προβολή της εικόνας της εταιρίας στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον όσον αφορά τη φιλοσοφία της και την πολιτική της για το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να γίνεται ελκυστική για τους νέους υποψηφίους και να κρατά τους παλιούς.

4.3.10. Καταλύτης των αλλαγών

Στις σημερινές συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού και της γρήγορης εξέλιξης, οι αλλαγές αποτελούν καθολικό φαινόμενο και ταυτόχρονα επιβεβλημένη και αυξανόμενη ανάγκη. Το εργασιακό περιβάλλον συχνά δέχεται αλλαγές που αναστατώνουν το σύστημα και απαιτούν από τον επιχειρηματία και τους εργαζομένους να προσαρμοστούν.

Η ΔΑΔ, συμμετέχοντας στην εξακρίβωση, το σχεδιασμό και την υποστήριξη της εφαρμογής των διοικητικών, τεχνολογικών, πρακτικών ή ιδεολογικών μεταβολών, δρα ως καταλύτης των αλλαγών προετοιμάζοντας και βοηθώντας τη γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Για να είναι ο εργαζόμενος αφοσιωμένος σε σας και αποδοτικός πρέπει να διαθέτει τις δεξιότητες για τη θέση την οποία καλύπτει, αλλά να είναι και πρόθυμος να το κάνει. Για να ισχύουν αυτά πρέπει να φροντίσετε κι εσείς με τη σειρά σας ώστε:
- Όλες οι πολιτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και καθορίζουν τους κανόνες και τις σχέσεις εργασίας να είναι καταγεγραμμένες, σαφείς, σύννομες και προσβάσιμες.
- Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να επιδιώκει την αποδοτικότερη και αρμονικότερη συνεργασία των δύο πλευρών, να συντελεί στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στην επίτευξη των εταιρικών στόχων αλλά και των προσδοκιών των εργαζομένων, να δρα ως στρατηγικός σύμμαχος και καταλύτης των αλλαγών με πολιτικές αποδεκτές και από τα δύο μέρη αλλά και μέσα στις δυνατότητες της επιχείρησης και στα όρια που θέτει το κράτος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

- 1.** Να αντιλαμβάνεστε το σημαντικό ρόλο που παίζει η ανάθεση αρμοδιοτήτων στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησής σας, και να τη χρησιμοποιείτε για να βελτιώνετε τις ικανότητες των υπαλλήλων σας και να διευρύνετε τις γνώσεις τους στην εργασία.
- 2.** Να δίνετε σαφείς οδηγίες που ανταποκρίνονται στην ανάγκη πληροφόρησης του υπαλλήλου για το έργο που του ανατίθεται.
- 3.** Να λαμβάνετε επαναπληροφόρηση από τον υπάλληλο για να βεβαιώνετε ότι οι εντολές και οι οδηγίες σας έχουν γίνει κατανοητές.
- 4.** Να διατηρείτε και να ενισχύετε την αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων σας σε καθημερινή βάση.
- 5.** Να επικεντρώνετε στην εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων σας και την απόδοσή τους.
- 6.** Να ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους σας να συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων, στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων.
- 7.** Να χρησιμοποιείτε αποτελεσματικές τεχνικές ακρόασης για να δίνετε κίνητρα στους υπαλλήλους σας.

5.1. Ανάθεση, καταμερισμός και αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων

5.1.1. Εισαγωγή

Η αποτελεσματική ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι ένα από τα κλειδιά της επιτυχούς διοίκησης μιας επιχείρησης. Δεν υπάρχουν πολλοί εργοδότες που οι υποχρεώ-

σεις να τους επιτρέπουν άνεση χρόνου. Ο προσεκτικός προγραμματισμός και η σωστή οργάνωση μπορούν να βοηθήσουν, αλλά χωρίς τη θέληση και την ικανότητα του εργοδότη-επιχειρηματία να αναθέτει εργασίες, θα αγωνίζεται ο ίδιος συνέχεια για να προλαβαίνει όλα όσα πρέπει να γίνουν. Καμιά μέθοδος δεν είναι πιο αποτελεσματική για την ανάπτυξη των υπαλλήλων σας από την ανάθεση αρμοδιοτήτων. Μια εργασία που ανατίθεται, εκφράζει την εμπιστοσύνη σας στους υπαλλήλους σας και στις ικανότητές τους και βοηθά στο να διατηρείται η αυτοεκτίμησή τους.

Πολλοί εργοδότες αποφεύγουν την ανάθεση γιατί πιστεύουν ότι:

- Αν θέλεις να γίνει κάτι σωστά, καλύτερα να το κάνεις μόνος σου.
- Οι υπάλληλοί τους ενδιαφέρονται μόνο για το μισθό τους και τα επιδόματα.
- Η εκχώρηση υπευθυνοτήτων στους υπαλλήλους μειώνει τη δική τους εξουσία.

Η ικανότητα να αναθέτετε αρμοδιότητες σημαίνει ότι έχετε μια ξεκάθαρη ιδέα του τι θέλετε να γίνει και είστε ικανός να επικοινωνήσετε επιτυχώς με έναν υπάλληλό σας. Σημαίνει ότι γνωρίζετε πώς να χρησιμοποιήσετε την ανάθεση για να υποκινήσετε τους υπαλλήλους σας να μάθουν και να εξελιχθούν.

5.1.2. Τα χαρακτηριστικά της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και καθηκόντων

Τα χαρακτηριστικά της ανάθεσης αρμοδιοτήτων είναι:

- Η ελευθερία δράσης. Όταν αναθέτετε αρμοδιότητες δίνετε σε κάποιον άλλον το δικαίωμα να δράσει στη θέση σας, να αποφασίσει και να κατευθύνει.
- Ο επιμερισμός των αποφάσεων. Οι αποφάσεις του υπαλλήλου σας γίνονται και δικές σας αποφάσεις, και οι επιτυχίες αλλά και τα λάθη του αντανακλώνται και σε σας.
- Η επιμερισμένη ευθύνη. Δεν μπορείτε να απαλλαγείτε από τις ευθύνες σας όταν τις αναθέτετε σε κάποιον υπάλληλό σας. Αυτός γίνεται υπεύθυνος απέναντι σε σας, αλλά εσείς είστε τελικά υπεύθυνος για το αποτέλεσμα της εργασίας που του αναθέσατε.
- Η ανάθεση εξουσίας. Η ευθύνη δεν μπορεί να επιμερισθεί χωρίς την ανάλογη ανάθεση εξουσίας. Η εξουσία ανατίθεται όταν η δύναμη για λήψη αποφάσεων και η δυνατότητα ανάληψης δράσης δίνονται σε έναν υπάλληλο από τον εργοδότη του. Η εξουσία που εκχωρείτε σε έναν υπάλληλό σας πρέπει να είναι αρκετή ώστε να του εξασφαλίζει την επιτυχή διεκπεραίωση της εργασίας που του ανατέθηκε.

5.1.3. Τα οφέλη από την ανάθεση αρμοδιοτήτων

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων ωφελεί και τους υπαλλήλους και την επιχείρηση και τον εργοδότη. Η επιτυχής ανάθεση αυξάνει την παραγωγικότητα,

γιατί ενώ οι άλλοι εκτελούν τις εργασίες που τους έχετε αναθέσει, εσείς κερδίζετε χρόνο για να ασχοληθείτε με άλλα αντικείμενα. Επίσης, για τους υπαλλήλους σας η ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι ευκαιρία να μάθουν και να δείξουν τις ικανότητές τους. Τέλος, η ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι ένας από τους πιο πρακτικούς τρόπους υποκίνησης και ανταμοιβής των υπαλλήλων σας. Για τους υπαλλήλους που αναπτύσσονται σε ποικίλες εργασίες η ανάθεση μπορεί να προσφέρει αυξημένη ικανοποίηση από τη δουλειά. Εξασφαλίζετε το ενδιαφέρον των υπαλλήλων σας με το να δίνετε να κάνουν εργασίες πέρα από τις συνηθισμένες.

5.1.4. Πότε γίνεται η ανάθεση

Πότε, όμως, πρέπει να αναθέτετε μέρος από τη δική σας εργασία;

Αυτό πρέπει να γίνεται:

- Όταν έχετε φόρτο εργασίας και δεν προλαβαίνετε να τα καταφέρετε μόνοι σας.
- Όταν θέλετε να αυξήσετε τις ικανότητες και την υπευθυνότητα ενός υπαλλήλου σας ή και ομάδας υπαλλήλων σας.
- Όταν θέλετε να αναπτύξετε και να προετοιμάσετε ένα συνεργάτη σας για να σας αντικαταστήσει για μια ορισμένη χρονική περίοδο.

5.1.5. Η διαδικασία της ανάθεσης αρμοδιοτήτων

Η όλη διαδικασία της ανάθεσης περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό των αποτελεσμάτων που αναμένονται από τον υπάλληλο,
- την ανάθεση των εργασιών, και
- την ανάθεση εξουσίας για την επίτευξη αυτών των εργασιών.

Ειδικότερα, τα βήματα της ανάθεσης είναι:

1. Επιλέξτε το κατάλληλο άτομο

Διαλέξτε κάποιον που να έχει ικανότητες και να ενδιαφέρεται για τη δουλειά.

2. Εξηγήστε του την ανάγκη για την ανάθεση

Εξηγήστε του την ανάγκη για την ανάθεση της συγκεκριμένης εργασίας, π.χ.

λόγω φόρτου εργασίας σας.

3. Χρησιμοποιήστε την ανάθεση ως κίνητρο

Εξηγήστε του γιατί αναθέτετε σε αυτόν τη συγκεκριμένη εργασία προκειμένου να τον υποκινήσετε, π.χ. για να μάθει καλύτερα τη συγκεκριμένη εργασία.

4. Εξηγήστε τη δουλειά και ζητήστε την άποψη του υπαλλήλου

Δώστε στον υπάλληλο να καταλάβει τη σπουδαιότητα της εργασίας που του αναθέτετε. Εξηγήστε του με λεπτομέρειες τι πρέπει να κάνει, το στόχο της εργασίας, καθορίστε του χρονικά περιθώρια και αφήστε τον να συμμετάσχει στον καθορισμό των βημάτων εκτέλεσης της εργασίας και των πόρων που θα χρησιμοποιήσει.

5. Καθορίστε το θέμα της εξουσίας και της υπευθυνότητας

Τυπικά, θα κρατήσετε την ευθύνη για τη δουλειά που αναθέσατε στον υπάλληλό σας. Δώστε στον υπάλληλο την εξουσία να εξασκεί έλεγχο για την επίτευξη του στόχου και τη διαχείριση των πόρων που του διαθέσατε. Ειδοποιήστε όσους συνεργάτες σας συνδέονται με τη συγκεκριμένη εργασία ποιος είναι ο εξουσιοδοτημένος να ενεργεί για λογαριασμό σας. Αυτό μπορεί να γίνει γραπτά ή προφορικά.

Αποφύγετε κενά ή επικαλύψεις. Κενό είναι μια εργασία για την οποία κανένας δεν έχει δηλώσει υπευθυνότητα. Επικάλυψη είναι, όταν δύο ή περισσότερα άτομα έχουν την ευθύνη για την ίδια εργασία.

6. Επιβεβαιώστε την κατανόηση του υπαλλήλου

Πείτε στον υπάλληλό σας να σας δώσει επαναπληροφόρηση, δηλαδή να σας εξηγήσει ποια είναι η εργασία, τα όρια ευθύνης και εξουσίας του, τους πόρους που θα χρησιμοποιήσει και τα χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης της εργασίας.

7. Προγραμματίστε μελλοντική συνάντηση

Προγραμματίστε συνάντηση με τον υπάλληλό σας σε εύλογο χρονικό διάστημα για να ελέγξετε την πρόοδο της δουλειάς του.

5.2. Πώς να δίνετε εντολές και οδηγίες

5.2.1. Εισαγωγή

Όλοι οι εργοδότες δίνουν εντολές και οδηγίες καθημερινά. Οι εντολές αυτές δίνονται με μια ασυνείδητη διαδικασία. Η διαδικασία αυτή μπορεί να έχει μεγάλη επίδραση στην επιτυχή εκτέλεσή τους.

Το θέμα δεν είναι να υπάρχει απλή υπακοή στην εκτέλεση των εντολών. Οι περισσότεροι υπάλληλοι κάνουν ό,τι τους λένε. Το πώς όμως αντιδρούν στις εντολές ποικίλει αισθητά. Στη χειρότερη περίπτωση, οι υπάλληλοι μπορούν να αντιδράσουν με εχθρότητα, υπακούοντας απλά στις εντολές ή εκτελώντας τις αργά και χωρίς φαντασία. Γενικά, καταβάλλουν *την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια* για να γίνει η εργασία. Το ιδανικό για τον εργοδότη είναι οι υπάλληλοι να ανταποκρίνονται στις εντολές και τις οδηγίες με προθυμία και θετική διάθεση. Οι στόχοι και τα προγράμματα του εργοδότη γίνονται πράξη μέσα από τη διαδικασία εντολών και οδηγιών. Αν ο εργοδότης δεν χρησιμοποιεί μια αποτελεσματική τεχνική στο να δίνει εντολές, η παραγωγικότητα μειώνεται και δημιουργείται αρνητικό κλίμα στην επιχείρηση.

5.2.2. Βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών εντολών και οδηγιών

Υπάρχουν δύο ερωτήσεις κλειδιά σχετικά με την αποτελεσματικότητα μιας εντολής.

Πρώτον, είναι η εντολή τέτοια που να μπορεί να γίνει κατανοητή από τον υπάλληλο:

Οι σωστές εντολές και οδηγίες πρέπει να είναι σαφείς. Αυτό σημαίνει ότι ο υπάλληλος θα πρέπει να καταλαβαίνει τι απαιτείται να γίνει, πώς, πότε και πού. Χρησιμοποιήστε απλή γλώσσα και εκφράστε την εντολή με λόγια που τα καταλαβαίνει ο υπάλληλός σας.

Ως προς την πληρότητα της εντολής, δώστε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Είναι ευθύνη του εργοδότη να ξέρει πόσες πληροφορίες χρειάζεται ένας υπάλληλός του για να κατανοήσει μια εντολή. Σε πολλές περιπτώσεις, ο υπάλληλος όταν του πείτε τι να κάνει, μπορεί από την πείρα του να ξέρει το πώς, πού και πότε. Τέλος, ως προς την περιεκτικότητα, αποφύγετε τις πολλές λεπτομέρειες που μπορεί να επηρεάσουν την κατανόηση της εντολής.

Δεύτερον, έχει δοθεί η εντολή με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε να υποκινήσει τον υπάλληλο να την εκτελέσει με προθυμία:

Οι σωστές εντολές πρέπει να δίνονται με τρόπο ώστε να διατηρείται η αυτοεκτίμηση του υπαλλήλου. Γι' αυτό πολλές εντολές πρέπει να διατυπώνονται περισσότερο σαν αίτημα και λιγότερο σαν διαταγή. Επίσης, όποτε είναι δυνατόν, ο υπάλληλος πρέπει να μαθαίνει την αιτία της εντολής. Αυτά είναι βασικά στοιχεία που υποκινούν τους υπαλλήλους να εκτελούν τις εντολές με πνεύμα συνεργασίας.

5.2.3. Η διαδικασία μετάδοσης εντολών

Η διαδικασία του να δίνετε εντολές περιέχει τα ακόλουθα επτά στάδια:

1. Προγραμματίστε. Πριν δώσετε μια εντολή θέστε στον εαυτό σας βασικές ερωτήσεις προγραμματισμού: τι, πότε, ποιος, πού, γιατί και πώς. Δηλαδή, τι εργασία πρέπει να γίνει; Πότε θα πρέπει να τελειώσει; Ποιος θα την κάνει; Πώς θα πρέπει να γίνει; Πού θα γίνει;

2. Προκαλέστε την προσοχή του υπαλλήλου. Υποκινήστε τον υπάλληλο εξηγώντας του γιατί επιλέξατε αυτόν να κάνει τη δουλειά.

3. Εξηγήστε. Πείτε στον υπάλληλο τι πρέπει να κάνει, πώς, πότε και πού. Ο υπάλληλος που καταλαβαίνει τους λόγους πίσω από αυτό που του ζητάτε θα εργαστεί με μεγαλύτερη προθυμία. Περιγράψτε με σαφήνεια τον τρόπο εκτέλεσης και το αποτέλεσμα που περιμένετε.

4. Θεσπίστε ελέγχους και διαδικασίες αναφοράς. Καθορίστε κάθε πότε ο υπάλληλος θα σας αναφέρει την πρόοδο της εργασίας, εφόσον αυτή απαιτεί πολύ χρόνο για τη διεκπεραίωσή της.

5. Ελέγξτε την κατανόηση. Ζητήστε από τον υπάλληλο να σας εξηγήσει τι πρόκειται να κάνει για να ελέγξετε αν κατάλαβε. Αν ο υπάλληλός σας παραλείψει να αναφέρει κάποια σημαντικά σημεία των οδηγιών σας, τότε κάντε του ερωτήσεις σχετικά με αυτά τα σημεία.

6. Αφήστε τον υπάλληλο να εκτελέσει την εργασία. Μόλις βεβαιωθείτε ότι ο υπάλληλος κατάλαβε τις οδηγίες σας αφήστε τον ελεύθερο να κάνει τη δουλειά. Για να δείξετε ότι η συνάντησή σας τελείωσε και για να ενισχύσετε τις εντολές σας συνοψίστε τη συζήτηση, πείτε πότε θέλετε να αρχίσει, πότε να τελειώσει και προσφέρετέ του βοήθεια αν χρειάζεται.

7. Παρακολουθήστε. Καθώς ο υπάλληλος εκτελεί τις οδηγίες σας, εφόσον απαιτείται πολύς χρόνος, παρακολουθείτε την πρόοδο, και κάνετε αναγκαίες προσαρμογές όταν και αν παρουσιάζονται δυσκολίες.

5.2.4. Επτά οδηγίες για να δίνετε εντολές

Για να είναι οι εντολές σας πιο αποτελεσματικές ακολουθήστε τις ακόλουθες επτά οδηγίες:

- Να είστε σοβαροί. Αν θέλετε οι υπάλληλοί σας να πάρουν τις οδηγίες σας στα σοβαρά, πρέπει να τις δώσετε με τον ανάλογο τρόπο.
- Προσέξτε τη μη λεκτική επικοινωνία. Αυτά που θα πείτε να είναι σε συμφωνία με τη γλώσσα του σώματος που θα χρησιμοποιήσετε.
- Μην υποθέτετε ότι ο υπάλληλος καταλαβαίνει. Δώστε στον υπάλληλο την ευκαιρία να κάνει ερωτήσεις.
- Μην δίνετε πολλές εντολές ταυτόχρονα. Δίνετε συγκεκριμένες εντολές, μία κάθε φορά. Περιμένετε να τελειώσει ο υπάλληλος μια δουλειά πριν του δώσετε άλλη.
- Μην διαλέγετε μόνο τον πρόθυμο υπάλληλο. Δώστε εντολές και στους «δύστροπους» ή «δύσκολους» υπαλλήλους.
- Μην επιλέγετε συνεχώς το ίδιο άτομο. Οι υπάλληλοί σας έχουν το δικαίωμα να απαιτούν να μοιράζεται δίκαια η δουλειά.
- Μην επιδεικνύετε την εξουσία σας. Οι υπάλληλοι αγανακτούν όταν ο εργοδότης επιδεικνύει την εξουσία του με αυταρχικό τρόπο.

5.3. Βασικές ικανότητες διοίκησης υπαλλήλων

5.3.1. Εισαγωγή

Οι περισσότεροι εργοδότες διοικούν τους υπαλλήλους τους με βάση τις προσωπικές τους εμπειρίες και τις ικανότητές τους. Συνήθως, έχουν κάνει οι ίδιοι αυτή τη δουλειά με μεγάλη ικανότητα και την καταλαβαίνουν απόλυτα.

Αλλά η γνώση της εργασίας, δηλαδή η τεχνική γνώση, δεν επαρκεί πλέον για να είναι κάποιος αποτελεσματικός εργοδότης. Οι εργοδότες πρέπει να γνωρίζουν πώς να προγραμματίζουν, να βάζουν στόχους, να ελέγχουν την πρόοδο της δουλειάς, να απολύουν, να αξιολογούν κ.λπ. Καθώς όλες αυτές οι εργασίες γίνονται από και με ανθρώπους, οι εργοδότες πρέπει, πρώτα από όλα, να έχουν διοικητικές ικανότητες, που μπορεί να είναι και έμφυτες αλλά κυρίως διδάσκονται και βελτιώνονται με την εξάσκηση. Η απόκτηση των διοικητικών ικανοτήτων δεν διαφέρει στην ουσία από την απόκτηση των περισσότερων άλλων ικανοτήτων, όπως για παράδειγμα η οδήγηση του αυτοκινήτου. Πρώτα μάθατε να οδηγείτε και όσο περισσότερα χιλιόμετρα διανύετε τόσο καλύτερος οδηγός γινόσαστε.

5.3.2. Οι τέσσερις βασικές ικανότητες διοίκησης

Οι τέσσερις βασικές ικανότητες διοίκησης είναι:

1. Η διατήρηση της αυτοεκτίμησης των υπαλλήλων.
2. Η εστίαση στη συμπεριφορά των υπαλλήλων.
3. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των υπαλλήλων.
4. Η ενεργητική ακρόαση για να δίνετε κίνητρα στους υπαλλήλους.

Κατ' αναλογία με την οδήγηση, όσο περισσότερο ασκείτε τις παραπάνω ικανότητες διοίκησης τόσο πιο αποτελεσματικός θα γίνεστε στο χειρισμό των υπαλλήλων σας και θα βελτιώνετε τα αποτελέσματα της επιχείρησής σας.

5.3.3. Διατήρηση της αυτοεκτίμησης των υπαλλήλων

Η διατήρηση της αυτοεκτίμησης των υπαλλήλων αποτελεί θεμέλιο λίθο για αποτελεσματική διοίκηση. Αυτοεκτίμηση είναι η εκτίμηση που τρέφει κάθε άτομο για τον εαυτό του, είναι δηλαδή η αξιολόγηση της προσωπικής του αξίας από αυτό το ίδιο το άτομο. Υπό αυτή την έννοια, η αυτοεκτίμηση ισοδυναμεί με την υπόληψη που τρέφει το άτομο για τον εαυτό του.

Η αυτοεκτίμηση έχει δύο συσχετιζόμενες πλευρές, την αυτοπεποίθηση και τον αυτοσεβασμό. Η αυτοπεποίθηση απορρέει από την αίσθηση της προσωπικής δύναμης (γνώσεις, δεξιότητες, πλούτο κ.λπ.) και του ελέγχου της ύπαρξής μας. Ο αυτοσεβασμός αφορά το πόσο καλά ανταποκρινόμαστε στα εσωτερικά μας πρότυπα και στις αξίες μας. Κάθε υπάλληλος, αλλά και εσείς ως εργοδότης, έχετε την ανάγκη να σας αντιμετωπίζουν σαν έναν αξιόλογο, ικανό και πολύτιμο άνθρωπο. Οτιδήποτε μειώνει ή προσβάλλει την αυτοεκτίμησή μας είναι επιβλαβές, γιατί φθείρει τις σχέσεις μας και καταστρέφει την ικανότητά μας να αποδίδουμε. Δεν μπορεί να υπάρξει καμία εποικοδομητική αλλαγή στην απόδοση ενός υπαλλήλου που έχει μειωθεί η αυτοεκτίμησή του.

Έχει αποδειχθεί ότι υπάλληλοι που αναμένεται να αποδώσουν λιγότερο έχουν την τάση να αποδίδουν λιγότερο και υπάλληλοι που αναμένεται να αποδώσουν

ικανοποιητικά έχουν την τάση να αποδίδουν ικανοποιητικά. Όταν ο εργοδότης διατηρεί την αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων του, τότε οι υπάλληλοι έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και αισθάνονται ικανοί και χρήσιμοι. Αλλά η διατήρηση της αυτοεκτίμησης των υπαλλήλων δεν επιτυγχάνεται μεμονωμένα. Θα πρέπει να είναι *οργανικό μέρος* της κάθε επικοινωνίας εργοδότη-υπαλλήλου. Όταν ένας εργοδότης προγραμματίζει, δίνει εντολές, αξιολογεί αποδόσεις, αναθέτει αρμοδιότητες, ασκεί πειθαρχικό έλεγχο, πρέπει να κάνει συνειδητή προσπάθεια να διατηρεί την αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων του.

Βασικές ενέργειες που μπορείτε να κάνετε για να διατηρείτε την αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων σας είναι οι ακόλουθες:

- Δείξτε στον υπάλληλο ότι τον εκτιμάτε ως άνθρωπο αφιερώνοντάς του λίγο από το χρόνο σας.
- Επαινέστε τον υπάλληλο όταν κάνει καλή δουλειά.
- Αναζητήστε τις ιδέες και τις απόψεις των υπαλλήλων σας. Αν μια ιδέα δεν είναι πραγματοποιήσιμη ευχαριστήστε τον υπάλληλο που την είχε και εξηγήστε του γιατί δεν την υιοθετήσατε.
- Αναθέστε στους υπαλλήλους σας, όποτε είναι δυνατόν, εργασίες που απαιτούν υπευθυνότητα.
- Δώστε κάποιο είδος έκτακτης ανταμοιβής, π.χ. χρήματα, άδεια κ.λπ.

5.3.4. Εστίαση στη συμπεριφορά των υπαλλήλων

Οι εργοδότες τείνουν να εστιάζουν την προσοχή τους στη στάση ή στην προσωπικότητα των υπαλλήλων όταν επικοινωνούν μαζί τους. Κάνουν κρίσεις για τη νοοτροπία των υπαλλήλων τους, την προσωπικότητά τους και τα κίνητρά τους. Για παράδειγμα, αυτός ο υπάλληλος είναι φιλικός ή εχθρικός, ο άλλος φιλόδοξος, οξύθυμος ή τεμπέλης κ.λπ.

Όταν κάνουμε τέτοιες κρίσεις βασιζόμαστε συνήθως στη συμπεριφορά των άλλων, και με βάση τη συμπεριφορά τους κάνουμε υποθέσεις σχετικά με το τι μπορεί να σκέπτονται ή να αισθάνονται. Πώς ορίζεται όμως η συμπεριφορά και η στάση;

Συμπεριφορά είναι τι κάνει και τι λέει ένα άτομο, είναι ο τρόπος που επικοινωνεί, δηλαδή το κλείσιμο του ματιού, τα νεύματα, το χαμόγελο, το λεξιλόγιο που χρησιμοποιεί, η χειραψία, ο τρόπος που ντύνεται κ.λπ. Στάση είναι η πνευματική ή ψυχική προδιάθεση του ατόμου απέναντι σε πρόσωπα, πράγματα ή καταστάσεις και διακρίνεται σε θετική, αρνητική και ουδέτερη.

Όταν δίνετε επαναπληροφόρηση σε έναν υπάλληλό σας θα πρέπει να τηρείτε τους εξής κανόνες:

- Αναφερθείτε με λεπτό τρόπο (χωρίς συναισθηματική φόρτιση).
- Εκθέστε πρώτα τα θετικά σημεία (τι έχει κάνει σωστά).
- Προσανατολιστείτε στην πραγματικότητα (στα γεγονότα και όχι σε υποθέσεις, στη συμπεριφορά και όχι στην προσωπικότητα του υπαλλήλου).

- Να είστε αντικειμενικός και ειλικρινής.
- Να λαμβάνετε υπόψη το περιβάλλον (τόπο και χρόνο).
- Να είστε δημιουργικός (προτάσεις για βελτίωση).
- Βάλτε τον εαυτό σας στη θέση του.

Ακολουθώντας τους παραπάνω κανόνες θα διατηρήσετε την αυτοεκτίμηση του υπαλλήλου σας και θα βελτιώσετε την εργασιακή του συμπεριφορά.

5.3.5. Ενθάρρυνση της συμμετοχής των υπαλλήλων

Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των υπαλλήλων είναι η τρίτη βασική ικανότητα διοίκησης. Οι περισσότεροι εργοδότες βρίσκουν δύσκολη τη χρήση αυτής της ικανότητας, γιατί γνωρίζουν τόσα πολλά σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησής τους, ώστε να μπορούν να ορίσουν αμέσως τι πρέπει να γίνει, πώς, πότε, πού και από ποιον και αισθάνονται άνετα καθορίζοντας και εκτελώντας τα σχέδιά τους.

Στην πραγματικότητα, η συμμετοχή είναι ένα κίνητρο που μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των υπαλλήλων σε προσωπική και ομαδική βάση. Ο εργοδότης που επιτρέπει τη συμμετοχή των υπαλλήλων του, συνήθως κερδίζει την αποδοχή τους. Η συμμετοχή αντιστοιχεί στις ανάγκες των υπαλλήλων για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση. Επιτρέπει να συνεισφέρουν στην εργασία της επιχείρησης με προσωπική δέσμευση στο αποτέλεσμα, αντί με απλή μηχανική σχέση στις εργασίες που απαιτείται να κάνουν.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι υπάλληλοι που συμμετέχουν θα ξεπεράσουν σε απόδοση τους υπαλλήλους που ασχολούνται μηχανικά με την εργασία τους. Οι υπάλληλοι που δουλεύουν με εργοδότες που δέχονται τη συμμετοχή τους, σχεδόν πάντα αναλαμβάνουν ευθύνες με προθυμία και διατηρούν την αυτοπειθαρχία τους. Είναι σημαντικό, όμως, να έχετε υπόψη ότι ο βαθμός στον οποίο ως εργοδότης ενθαρρύνετε τη συμμετοχή μπορεί να ποικίλει όχι μόνο από κατάσταση σε κατάσταση αλλά και από υπάλληλο σε υπάλληλο.

Τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι εργοδότες που κάνουν χρήση της ικανότητας αυτής είναι:

- Η μεγαλύτερη αίσθηση ελέγχου από τους υπαλλήλους της επαγγελματικής δραστηριότητάς τους όταν τους ζητάτε τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
- Η ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση όταν συμμετέχουν στην επίλυση προβλημάτων.
- Η ταύτιση των υπαλλήλων με τους στόχους της επιχείρησης και δέσμευση για την επίτευξή τους.
- Η απόκτηση γνώσεων από τους υπαλλήλους σε θέματα σχετικά με τις τεχνικές πλευρές ενός έργου και με το πώς να συνεργάζονται.

5.3.6. Ενεργητική ακρόαση για να δίνετε κίνητρα στους υπαλλήλους

Το να ακούτε προσεκτικά για να δίνετε κίνητρα είναι ίσως η πιο βασική ικανότητα, γιατί χωρίς αυτήν καμιά από τις προηγούμενες τρεις δεν μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία από έναν εργοδότη που δεν γνωρίζει πώς να ακούει. Θα εστιάσουμε την προσοχή μας στις πλευρές της ακρόασης που συνδέονται άμεσα με την υποκίνηση των υπαλλήλων μας. Αυτές είναι:

1. Προσοχή

Δεν μπορείτε να ακούσετε αποτελεσματικά κανέναν, αν δεν του δώσετε ολοκληρωμένη και αδιάσπαστη προσοχή. Ο υπάλληλος-συνομιλητής σας καταλαβαίνει αυτή την προσοχή όταν διατηρείτε οπτική επαφή μαζί του και του δείχνετε ότι τον καταλαβαίνετε με νεύματα ή λέγοντας «ναι», «μμ» κ.λπ.

2. Συγκέντρωση

Αυτό είναι το πιο σημαντικό στοιχείο μιας καλής ακρόασης: Εστιάστε τη σκέψη σας στον ομιλούντα και στο μήνυμά του.

3. Ανταπόκριση

Απαντήστε σε αυτά που σας αναφέρει ο συνομιλητής σας.

4. Διευκρίνιση

Όταν με την απάντησή σας ζητάτε περισσότερες πληροφορίες ή εξηγήσεις.

5. Υποστήριξη ή παροχή συμβουλών

Οι απαντήσεις που ενθαρρύνουν τον ομιλούντα να εκφράσει τις απόψεις του ή του δίνουν νέες πληροφορίες.

Τα συνήθη λάθη που γίνονται από τους εργοδότες όταν προσπαθούν να ακούσουν ενεργητικά τους υπαλλήλους τους είναι:

- Ο εργοδότης μιλάει συνέχεια και δεν αφήνει τον υπάλληλο να του εξηγήσει.
- Ο εργοδότης αποφεύγει την επαφή με τα μάτια.
- Ο εργοδότης δεν ενδιαφέρεται για τα λεγόμενα του υπαλλήλου. Παίζει με το στυλό του ή διαβάζει έγγραφα.
- Η προσοχή του εργοδότη διακόπτεται από εξωγενείς παράγοντες, όπως το κινητό του τηλέφωνο, ένας φίλος κ.λπ.

Όταν ακούτε προσεκτικά τους υπαλλήλους σας, θα πρέπει με τη συμπεριφορά σας να τους λέτε:

- «Είσαι σημαντικός για την επιχείρησή μας».
- «Οι ιδέες και οι προτάσεις σου είναι ενδιαφέρουσες».
- «Η εμπειρία σου είναι πολύτιμη».
- «Θα έχεις την υποστήριξή μου αν τη χρειαστείς», κ.λπ.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η ανάθεση αρμοδιοτήτων στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησής σας είναι μια δυναμική μέθοδος παρακίνησης και βελτίωσης των ικανοτήτων των εργαζομένων.
- Αν οι εντολές είναι σαφείς και εκφράζονται ως επιθυμίες και όχι ως διαταγές.
- αν λαμβάνετε επαναπληροφόρηση.
- αν ενισχύετε την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων σας.
- αν επικεντρώνεστε στην απόδοσή τους και τους ενθαρρύνετε να συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων, στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων.
- τότε συμβάλλετε ουσιαστικά στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και της απόδοσης των εργαζομένων σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Να διακρίνετε τις κυριότερες αιτίες σύγκρουσης των υπαλλήλων σας, να τις αποδέχεστε, να τις αξιολογήσετε και να τις επιλύσετε.
2. Να αναγνωρίζετε και να εφαρμόζετε τις πέντε στρατηγικές σύγκρουσης.
3. Να αντιλαμβάνεστε τη σημασία που έχει η επικοινωνία στις καθημερινές συναλλαγές.
4. Να κατανοείτε τα εμπόδια που επηρεάζουν τη διαδικασία της επικοινωνίας.
5. Να χρησιμοποιείτε συνειδητά μηνύματα που δίνονται χωρίς λόγια, για να υποστηρίζετε το σκοπό του μηνύματός σας.
6. Να χρησιμοποιείτε τεχνικές για αποτελεσματική επικοινωνία και ακρόαση.

6.1. Επίλυση συγκρούσεων

6.1.1. Ορισμός της σύγκρουσης

Συγκρούσεις αντιμετωπίζετε καθημερινά στο εργασιακό σας περιβάλλον. Σύγκρουση είναι μια διαμάχη που προκαλείται από ρήξη συμφερόντων, στόχων ή διαφορετικών προσωπικοτήτων, μεταξύ ατόμων, ατόμων και ομάδων ή μεταξύ ομάδων.

6.1.2. Συγκρούσεις και ανταγωνισμός εργαζομένων

Όλοι αναγνωρίζουμε τη σύγκρουση ως αναπόφευκτο επακόλουθο της εργασίας με άλλους. Οι άνθρωποι έχουν προσωπικούς στόχους, μεθόδους εργασίας και προσωπικότητες που όλα μαζί μπορούν να οδηγήσουν σε αντικρουόμενες από-

ψεις. Όταν αντικρουόμενες ιδέες οδηγούν σε αμοιβαία αποκλειόμενους στόχους αποτέλεσμα είναι η σύγκρουση.

Δεν υπάρχει τρόπος να αποφύγετε τις συγκρούσεις στη δουλειά. Ούτε και θα πρέπει να το θέλετε, αφού η σύγκρουση μερικές φορές παράγει θετικά αποτελέσματα. Η σύγκρουση μπορεί να δημιουργήσει αλλαγές, πιθανόν ευεργετικές για τη λειτουργία της επιχείρησής σας. Η δουλειά σας είναι να επιλύσετε τη σύγκρουση. Υπάρχουν δύο μεγάλες πηγές συγκρούσεων στο χώρο εργασίας:

- Η μία είναι η ίδια η δουλειά: τι θα πρέπει να γίνει, πώς θα πρέπει να γίνει, ποιος πρέπει να το κάνει, πότε, ακόμη και πού.
- Η άλλη είναι οι άνθρωποι: ανταγωνιστικές και συγκρουόμενες προσωπικότητες, αξίες, αντιλήψεις, στόχοι, ανάγκες και ενδιαφέροντα.

Συγκρούσεις οφειλόμενες στη δουλειά συνήθως προέρχονται από διαφορές μεταξύ ομάδων ή ατόμων για αντικείμενα όπως η ροή της εργασίας, η άνιση κατανομή καθηκόντων, η κατανομή του εξοπλισμού και οι αντικρουόμενες προτεραιότητες.

Συγκρούσεις οφειλόμενες στους ανθρώπους αναπτύσσονται από προσωπικές διαφορές: προσωπικοί στόχοι καριέρας, διαφορετικές αντιλήψεις, διαφορετική εμπειρία και γνώση της εργασίας.

Συγκρούσεις μπορεί να αναπτυχθούν και από τη φυσική εξέλιξη μιας επιχείρησης. Καθώς οι δραστηριότητες της δουλειάς αλλάζουν, οι άνθρωποι επεμβαίνουν στις υπάρχουσες δομές της δουλειάς και προκύπτουν οπωσδήποτε μερικές συγκρούσεις. Αυτές οι συγκρούσεις είναι συχνά απαραίτητες. Ως εργοδότης, πρέπει να αναγνωρίζετε και να ελέγχετε τα αρνητικά επακόλουθα της σύγκρουσης, ενώ πρέπει να επιτρέπετε στα θετικά αποτελέσματα να βελτιώνουν την επιχείρησή σας. Οι συγκρούσεις στη δουλειά δεν μπορούν να αγνοηθούν.

Η σύγκρουση είναι ένα μεγάλο εμπόδιο για την αποτελεσματική συνεργασία την οποία χρειάζονται οι περισσότεροι οργανισμοί για να λειτουργήσουν σωστά. Η σύγκρουση είναι μια μεγάλη πηγή άγχους για τους υπαλλήλους και τους εργοδότες και το άγχος βλάπτει σοβαρά την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεών σας. Επομένως, οι συγκρούσεις των υπαλλήλων πρέπει να επιλύονται από τους εργοδότες τους. Είναι, επίσης, αλήθεια ότι όσο συντομότερα επιλύονται οι περισσότερες συγκρούσεις τόσο το καλύτερο.

Μερικοί εργοδότες χειρίζονται τις συγκρούσεις επιβάλλοντας μια λύση εκ των άνω. Αν και η λύση μπορεί να λειτουργήσει αρχικά, αυτή η προσέγγιση δεν επιλύει τα λανθάνοντα προβλήματα και μακροπρόθεσμα είναι μη αποτελεσματική.

Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να λύνετε τις συγκρούσεις;

- Πρώτον, πάρτε μια ουδέτερη θέση και μεταχειριστείτε και τα δύο πρόσωπα της σύγκρουσης με τον ίδιο τρόπο.
- Δεύτερον, προσπαθήστε να βρείτε μια λύση που δεν θα επιβαρύνει κανένα από τα δύο μέρη.
- Τρίτον, καθορίστε εάν η σύγκρουση βασίζεται στον τρόπο δομής της δουλειάς ή στις προσωπικότητες των υπαλλήλων σας.

■ Τέταρτον, προσπαθήστε να δοθεί λύση από τους ίδιους τους υπαλλήλους. Το να επιβάλλετε μια λύση μπορεί να συγκαλύψει τη σύγκρουση αλλά πιθανώς δε θα την επιλύσει.

Η σύγκρουση είναι το σύμπτωμα ενός προβλήματος και τα προβλήματα πρέπει να επιλύονται.

6.1.3. Μεθοδολογία επίλυσης συγκρούσεων

Κάθε φορά που θα έχετε να επιλύσετε μια σύγκρουση μεταξύ υπαλλήλων σας, θα πρέπει να ακολουθείτε τις παρακάτω οδηγίες:

1. Όταν χειρίζομαι μια σύγκρουση μεταξύ δύο υπαλλήλων, μεταχειρίζομαι και τους δύο με έναν ουδέτερο αντικειμενικό τρόπο.
2. Όταν χειρίζομαι μια σύγκρουση μεταξύ δύο υπαλλήλων, τους διασαφηνίζω γιατί είναι απαραίτητο να λυθεί η σύγκρουση.
3. Όταν χειρίζομαι μια σύγκρουση μεταξύ δύο υπαλλήλων, βάζω τον καθένα να καθορίσει την άποψή του για το πρόβλημα.
4. Όταν χειρίζομαι μια σύγκρουση μεταξύ δύο υπαλλήλων, βάζω τον καθένα να επαναλάβει τι είπε ο άλλος για το πρόβλημα.
5. Ξεκαθαρίζοντας το πρόβλημα, δεν αφήνω κανέναν να κάνει σχόλια ή να εκφράσει γνώμες σχετικά με αυτό που είπε ο άλλος.
6. Ζητάω πάντα από τον καθένα να επιβεβαιώσει την ακρίβεια της επανάληψης της άποψής του από τον άλλο.
7. Αφού ξεκαθαριστεί το πρόβλημα, εστιάζω πάντα την προσοχή μου στα αντικειμενικά γεγονότα της κατάστασης.
8. Όπου είναι δυνατόν, προσπαθώ να τους βοηθήσω να βρουν κοινές ανάγκες ή στόχους.
9. Όταν τα γεγονότα γίνουν σαφή, ζητάω από τον καθένα να προτείνει μια λύση.
10. Οδηγώ τα δύο μέρη σε συμφωνία με συγκεκριμένα βήματα που θα επιλύσουν τη σύγκρουση.
11. Ορίζω πάντα μια ημερομηνία για να επανεξετάσω την πρόοδο της λύσης.

6.1.4. Οι πέντε στρατηγικές της σύγκρουσης

Ως επιχειρηματίας, όμως, δε θα αντιμετωπίζετε συγκρούσεις μόνο μεταξύ των υπαλλήλων σας αλλά θα υπάρξουν περιπτώσεις όπου και σεις θα έρθετε σε σύγκρουση με κάποιον υπάλληλό σας, πελάτη σας ή προμηθευτή σας. Υπάρχουν πέντε στρατηγικές σύγκρουσης που συνδυάζουν την ικανοποίηση των συμφερόντων σας σε σχέση με την ικανοποίηση των συμφερόντων του άλλου ατόμου, οι εξής:

■ Αποφυγή: Είναι ένας τρόπος χειρισμού σύγκρουσης που παραβλέπει τα συμφέροντα των αντιμαχομένων, χρησιμοποιεί πλάγια μέσα ή αναβάλλει την αναφορά στα επίμαχα ζητήματα.

- **Διευθέτηση:** Είναι τρόπος χειρισμού σύγκρουσης που σημαίνει να παραμελεί κανείς τα συμφέροντά του για να κερδίσει το άλλο μέρος. Κάποιος που διαλέγει αυτόν τον τρόπο επιθυμεί να διαφυλάξει προσωπικές σχέσεις για να κερδίσει σε ένα ορισμένο σημείο.
- **Ανταγωνισμός:** Είναι ένας τρόπος χειρισμού σύγκρουσης που στην ουσία αποτελεί μια προσπάθεια να ικανοποιήσει κανείς τους σκοπούς του ζημιώνοντας το άλλο μέρος, συνήθως νικώντας τον άλλον με επιχειρήματα, απειλές, επίδειξη εξουσίας ή φυσική βία.
- **Συμβιβασμός:** Είναι ένας τρόπος χειρισμού σύγκρουσης που επιδιώκει μερική ικανοποίηση και για τα δύο μέρη μέσω μιας μέσης θέσης που αντιπροσωπεύει ορισμένες θυσίες και από τα δύο μέρη.
- **Συνεργασία:** Είναι ένας τρόπος χειρισμού σύγκρουσης που δίνει αμοιβαία λύση στο πρόβλημα. Τα μέρη πρώτα ενημερώνουν το ένα το άλλο για τους στόχους τους και μετά εργάζονται μαζί για να επιτύχουν την καλύτερη λύση και για τους δύο.

6.1.5. Περιπτώσεις εφαρμογής κάθε στρατηγικής

Οι παραπάνω στρατηγικές εφαρμόζονται συνήθως στις εξής περιπτώσεις:

Η μέθοδος της ΑΠΟΦΥΓΗΣ εφαρμόζεται:

- Όταν ένα ζήτημα είναι ασήμαντο ή σας πιέζουν άλλα πιο σημαντικά ζητήματα.
- Όταν αντιλαμβάνεστε ότι δεν έχετε ευκαιρία να ικανοποιήσετε τα συμφέροντά σας.
- Όταν μία δυναμική ρήξη έχει περισσότερα μειονεκτήματα από την επίλυση του προβλήματος.
- Για να αφήσετε τους ανθρώπους να ηρεμήσουν και να ξανακερδίσετε τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης.
- Όταν η συγκέντρωση πληροφοριών παρεμποδίζει τη λήψη άμεσων αποφάσεων.
- Όταν οι άλλοι μπορούν να λύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά.

Η μέθοδος της ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ εφαρμόζεται:

- Όταν δείτε ότι κάνετε λάθος, για να επιτρέψετε να ακουστεί μια καλύτερη τοποθέτηση.
- Όταν ορισμένα θέματα είναι πιο σημαντικά σε άλλους από ό,τι σε εσάς, για να ικανοποιήσετε άλλα άτομα και να διατηρήσετε τη συνεργασία τους.
- Για να ελαχιστοποιήσετε κάποια απώλεια σε περιπτώσεις που δεν μπορείτε να αντιμετωπίσετε με επιτυχία μια κατάσταση.
- Όταν η ισορροπία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες.
- Για να επιτρέψετε στους άλλους να αναπτυχθούν μαθαίνοντας από τα λάθη τους.

Η μέθοδος του ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ εφαρμόζεται:

- Όταν απαιτείται μια γρήγορη και αποφασιστική λύση ζωτικής σημασίας, π.χ. σε επείγουσες καταστάσεις.
- Σε περιπτώσεις όπου πρέπει να εφαρμοστούν μέτρα που δεν είναι ευρύτερα αποδεκτά, όπως περικοπή εξόδων, πειθαρχία, αυστηροί κανονισμοί κ.λπ.
- Σε ζωτικά θέματα για την επιχείρηση, στα οποία γνωρίζετε ότι έχετε δίκιο.
- Σε ανθρώπους οι οποίοι επωφελούνται από μια ανταγωνιστική συμπεριφορά.

Η μέθοδος του ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ εφαρμόζεται:

- Όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά δεν αξίζει η προσπάθεια δυναμικής λήψης δογματικών μέτρων.
- Όταν οι δύο αντίπαλες πλευρές συμφωνούν σε αμοιβαίους στόχους.
- Για να επιτύχετε προσωρινούς διακανονισμούς σε περίπλοκα ζητήματα.
- Για να επιτύχετε πρόσφορη λύση σε θέματα με περιορισμένο χρονικό περιθώριο.
- Ως μέθοδος υποστήριξης όταν η συνεργασία ή ο ανταγωνισμός δεν έχουν επιφέρει ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

Η μέθοδος της ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ εφαρμόζεται:

- Για την εξεύρεση μιας λειτουργικής λύσης στην περίπτωση που και οι δύο πλευρές έχουν εξαιρετικά σημαντικά συμφέροντα που δεν μπορούν να παραμεριστούν.
- Όταν ο αντικειμενικός στόχος σας είναι να μάθετε.
- Για να συγκλίνετε απόψεις ατόμων με διαφορετικές αντιλήψεις.
- Για να επιτύχετε δέσμευση αποδεχόμενοι τα διαφορετικά συμφέροντα και αποβλέποντας σε κοινή αποδοχή.
- Για να αντιμετωπίσετε τα συναισθήματα που υπάρχουν σε μια σχέση.

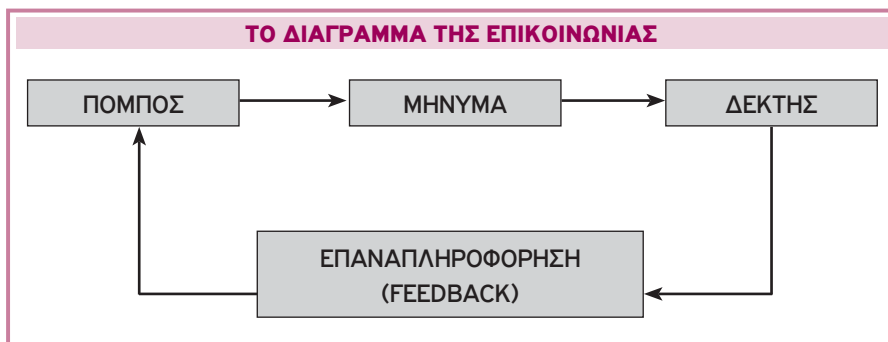
6.2. Αρχές και τεχνικές επικοινωνίας

6.2.1. Εισαγωγή

Όπως θα έχετε διαπιστώσει από τις καθημερινές συναλλαγές σας με τους πελάτες, προμηθευτές και υπαλλήλους σας, μερικές φορές αδυνατείτε να τους περάσετε τα «μηνύματά» σας. Στα πλαίσια των δραστηριοτήτων σας ως έμπορος/εργοδότης θα πρέπει όχι μόνο να μπορείτε να επικοινωνείτε αποτελεσματικά μαζί τους, αλλά και να μπορείτε να τους ακροάσθε. Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι η καρδιά της καθημερινής εργασίας και είναι αμφίδρομη διαδικασία που ορίζεται ως εξής: «Επικοινωνία είναι η μεταφορά πληροφοριών από ένα άτομο σε ένα άλλο με τέτοιο τρόπο ώστε το κάθε μέρος να κατανοεί την άποψη του άλλου».

6.2.2. Το διάγραμμα της επικοινωνίας

Ο πομπός μεταδίδει ένα μήνυμα στο δέκτη και παίρνει επαναπληροφόρηση από το δέκτη. Για να μπορέσει αυτή η διαδικασία να λειτουργήσει πρέπει ο δέκτης να κατανοήσει το μήνυμα, να το αποδεχτεί και να αντιδράσει, δηλαδή να ενεργήσει βάσει αυτού.



6.2.3. Η διαδικασία της επικοινωνίας

Ασχέτως του αν μιλάς ή γράφεις, ακούς ή διαβάζεις, η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνει τα εξής πέντε στάδια:

1. Ανάπτυξη του μηνύματος (πομπός).
2. Κωδικοποίηση του μηνύματος (πομπός).
3. Μετάδοση του μηνύματος.
4. Λήψη και αποκωδικοποίηση του μηνύματος (δέκτης).
5. Αντίδραση και επαναπληροφόρηση (δέκτης).

As εξετάσουμε αναλυτικά τα πέντε στάδια της επικοινωνίας.

6.2.4. Τα στάδια της επικοινωνίας

1. Ανάπτυξη του Μηνύματος

Ο πομπός πρέπει να αναπτύξει την ιδέα που επιθυμεί να μεταδώσει. Ο κόσμος συνεχώς μας βομβαρδίζει με πληροφορίες, εικόνες, ήχους κ.λπ. Επειδή η αντίληψή σας είναι μοναδική, οι ιδέες που εκφράζετε διαφέρουν από αυτές των άλλων ανθρώπων. Ακόμα και αν δύο άνθρωποι έχουν ζήσει το ίδιο γεγονός, η αντίληψη που έχουν γι' αυτό δεν ταυτίζεται.

Κατά τη διαδικασία της σύλληψης μιας ιδέας και της ανάπτυξης του μηνύματος παραλείπετε κάποια στοιχεία ενώ υποθέτετε άλλα.

Καθώς επικοινωνείτε, παραλείπετε τις λεπτομέρειες που φαίνονται σε σας ασήμαντες και επικεντρώνετε την προσοχή σας σε αυτά που είναι για σας σημαντικά.

2. Κωδικοποίηση του Μηνύματος

Με μια διαδικασία που δεν είναι απολύτως κατανοητή, η ιδέα στο μυαλό σας μετατρέπεται σε λέξεις. Έτσι, αποφασίζετε πόσο θα είναι το μέγεθος, ποια θα είναι η οργάνωση, ποιος ο τόνος και ποιο το στυλ του μηνύματος.

Οι συναισθηματικές συγκρούσεις είναι ένα πιθανό πρόβλημα-εμπόδιο στην κωδικοποίηση του μηνύματος και δημιουργείται όταν ο πομπός έχει αντικρουόμενα συναισθήματα για το θέμα ή το συνομιλητή του. Όταν επικοινωνείτε σε εργασιακό επίπεδο προσπαθήστε να διατηρείτε την αντικειμενικότητά σας και να παραμένετε ψύχραιμοι. Η δυσκολία στην έκφραση ιδεών, δηλαδή η έλλειψη εμπειρίας στο γράψιμο ή στην ομιλία μπορεί να εμποδίσει κάποιον να αναπτύξει αποτελεσματικά μηνύματα. Ορισμένοι άνθρωποι έχουν περιορισμένη μόρφωση ή έλλειψη κλίσης στην έκφραση ιδεών. Ίσως έχουν περιορισμένο λεξιλόγιο ή αμφιβολίες σχετικά με τη γραμματική, τη στίξη ή το στυλ. Ή απλώς τους τρομάζει η ιδέα του να γράψουν ή να μιλήσουν σε μια ομάδα. Και στις δύο περιπτώσεις δεν είναι ικανοί να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό μήνυμα επειδή δεν έχουν εξασκηθεί στη χρήση της γλώσσας. Η έλλειψη ικανότητας να μετατρέψουμε σκέψεις σε λέξεις μπορεί να ξεπεραστεί με μελέτη και εξάσκηση.

3. Μετάδοση του Μηνύματος

Το τρίτο στάδιο στη διαδικασία της επικοινωνίας είναι η φυσική μετάδοση του μηνύματος από τον πομπό στο δέκτη. Το μέσο μπορεί να είναι λεκτικό ή μη, γραπτό ή με εικόνες. Επίσης, μπορείτε να στείλετε ένα μήνυμα μέσω τηλεφώνου, υπολογιστή, επιστολής, υπομνήματος, συναλλαγής πρόσωπο με πρόσωπο ή με άλλο τρόπο.

4. Λήψη και Αποκωδικοποίηση του Μηνύματος

Για να επιτευχθεί επικοινωνία πρέπει να λάβει το μήνυμα ο δέκτης. Αν στείλετε ένα γράμμα, ο παραλήπτης πρέπει να το διαβάσει πριν μπορέσει να το καταλάβει. Αν εκφωνείτε κάποιο λόγο, το ακροατήριο πρέπει να μπορεί να σας ακούει και να σας προσέχει.

Αλλά η φυσική λήψη είναι μόνο το πρώτο βήμα. Ο δέκτης πρέπει να απορροφήσει νοητικά το μήνυμα, δηλαδή το μήνυμα πρέπει να κατανοηθεί και να αποθηκευτεί στο μυαλό του δέκτη. Αν όλα πάνε καλά το μήνυμα ερμηνεύεται σωστά. Ο δέκτης δίνει στις λέξεις το ίδιο βασικό νόημα με τον πομπό και αντιδρά με τον επιθυμητό τρόπο.

Όπως τα προβλήματα μετάδοσης, έτσι και αυτά του σταδίου της λήψης συχνά έχουν τεχνικά αίτια. Ο δέκτης μπορεί να αποσπάται από άσχετους ήχους και εικόνες, ανεπαρκή φωτισμό και άλλες ενοχλητικές καταστάσεις. Σε ορισμένες περι-

πτώσεις το εμπόδιο τίθεται από την υγεία του δέκτη. Προβλήματα όρασης και ακοής μπορούν να δυσχεράνουν τη λήψη του μηνύματος. Αυτές οι ενοχλήσεις δεν εμποδίζουν ολοκληρωτικά την επικοινωνία αλλά μειώνουν τη συγκέντρωση του δέκτη. Ίσως το πιο κοινό εμπόδιο στη λήψη του μηνύματος είναι απλά η έλλειψη προσοχής από το δέκτη. Είναι εξαιρετικά πιθανό να αποσπαστεί η προσοχή μας όταν ακούμε πληροφορίες που δεν καταλαβαίνουμε ή έχουν μικρό αντίκτυπο στη ζωή μας.

5. Αντίδραση και Επαναπληροφόρηση

Η επαναπληροφόρηση είναι ο τελευταίος κρίκος στην αλυσίδα της επικοινωνίας. Μετά τη λήψη του μηνύματος ο δέκτης αποκρίνεται στον πομπό με κάποια σήματα, όπως ένα χαμόγελο, μια μακρά παύση, ένα σχόλιο, ένα γραπτό μήνυμα ή μια πράξη. Ακόμα και η έλλειψη ανταπόκρισης είναι μια μορφή επαναπληροφόρησης.

Η επαναπληροφόρηση είναι το στοιχείο-κλειδί της διαδικασίας της επικοινωνίας καθώς επιτρέπει στον πομπό να ελέγξει την αποτελεσματικότητα του μηνύματος. Αν ο συνομιλητής σας δεν καταλαβαίνει τι εννοείτε, φαίνεται από την αντίδρασή του και έτσι εσείς μπορείτε να ανανεώσετε το μήνυμά σας. Η επαναπληροφόρηση είναι σημαντική επειδή υποδεικνύει σοβαρά εμπόδια στην επικοινωνία: διαφορετικό υπόβαθρο, διαφορετικές ερμηνείες λέξεων και συναισθηματικών αντιδράσεων. Γι' αυτά θα μιλήσουμε στη συνέχεια.

6.2.5. Βασικά εμπόδια στην επικοινωνία

Τα βασικά εμπόδια στην επικοινωνία είναι:

- **Διαφορετικά υπόβαθρα:** Οι διαφορές στο υπόβαθρο μπορούν να είναι ένα από τα πιο δύσκολα στην αντιμετώπισή τους εμπόδια. Όταν οι εμπειρίες της ζωής του δέκτη διαφέρουν ριζικά από εκείνες του πομπού, η επικοινωνία γίνεται πιο δύσκολη. Αν έχετε προσπαθήσει ποτέ να εξηγήσετε κάτι σε κάποιον που διαφέρει ριζικά από εσάς, αντιλαμβάνεστε το πρόβλημα. Η ηλικία, η μόρφωση, το πολιτισμικό υπόβαθρο, το φύλο, η κοινωνική και οικονομική θέση, η υγεία, η ομορφιά, η θρησκεία, οι πολιτικές πεποιθήσεις ακόμα και μια περιστασιακή διάθεση μπορούν να διαχωρίσουν τους ανθρώπους και να κάνουν δύσκολη την κατανόηση.
- **Διαφορετικές ερμηνείες λέξεων:** Ένα άλλο εμπόδιο στην επικοινωνία προέρχεται από διαφορετικές ερμηνείες λέξεων. Μέρος του προβλήματος της κατανόησης μηνυμάτων βρίσκεται στη γλώσσα που χρησιμοποιεί τις λέξεις ως σύμβολα που αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα. Προφανώς, η σύγχυση λέξεων δεν είναι ανυπέρβλητο πρόβλημα. Οι άνθρωποι καταφέρνουν να επικοινωνούν συνεχώς, ασχέτως των γλωσσικών περιορισμών. Αλλά είναι χρήσιμο να θυμάστε ότι οι λέξεις από μόνες τους δε σημαίνουν τίποτα. Προσπαθήστε να ξεπεράσετε τις διαφορές στην ερμηνεία των λέξεων χρησιμοποιώντας την πιο ακριβή γλώσσα που μπορείτε.

- Διαφορετικές συναισθηματικές αντιδράσεις: Τέλος, διαφορετικές συναισθηματικές αντιδράσεις μπορούν να θέσουν σοβαρά εμπόδια στην επικοινωνία. Ένας άνθρωπος μπορεί να αντιδράσει διαφορετικά στις ίδιες λέξεις σε διαφορετικές καταστάσεις. Ένα μήνυμα που είναι πλήρως κατανοητό και αποδεκτό σε μια κατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και εχθρότητα σε μια άλλη, ανάλογα με τη συναισθηματική σχέση του πομπού και του δέκτη.

6.2.6. Μη λεκτική επικοινωνία

Η μη λεκτική επικοινωνία είναι το σύνολο των εκφράσεων προσώπου, χειρονομιών και στάσεων του σώματος, φωνητικών χαρακτηριστικών, προσωπικής εμφάνισης, αγγιγμάτων και χρήσης χώρου και χρόνου ενός ατόμου.

Στην πραγματικότητα, η μη λεκτική επικοινωνία είναι τόσο δυνατή που αλλάζει τη διάθεση τόσο του πομπού όσο και του δέκτη. Ένα χαμόγελο μας κάνει να νιώθουμε πιο ευτυχημένοι, ενώ οι συγκρατημένες χειρονομίες αυξάνουν την εχθρότητα και μειώνουν τη δεκτικότητά μας. Ένας λόγος για τον οποίο η μη λεκτική επικοινωνία είναι τόσο δυνατή είναι η αξιοπιστία της. Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να μας ξεγελάσουν πιο εύκολα με τις λέξεις παρά με το σώμα τους. Οι λέξεις είναι σχετικά εύκολο να ελεγχθούν, η γλώσσα του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου και οι φωνητικές διακυμάνσεις δεν είναι.

Τα είδη μη λεκτικής επικοινωνίας μπορούν να χωριστούν σε γενικότερες κατηγορίες όπως: εκφράσεις του προσώπου και ματιών, χειρονομίες και στάσεις, φωνητικά χαρακτηριστικά, προσωπική εμφάνιση, σωματική επαφή και χρήση του χώρου και του χρόνου.

- Εκφράσεις του προσώπου και των ματιών
- Χειρονομίες και στάσεις
- Φωνητικά χαρακτηριστικά
- Σωματική επαφή. Το άγγιγμα είναι ένα σημαντικό μέσο ζεστασιάς, άνεσης και καθυσύχασης. Ακόμα και η πιο ανέμελη επαφή μπορεί να δημιουργήσει θετικά συναισθήματα. Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων, το άγγιγμα υποδηλώνει κυριαρχία και έτσι είναι πιο πιθανό ένα υψηλόβαθμο άτομο να αγγίξει ένα χαμηλόβαθμο παρά το αντίθετο. Το άγγιγμα, όμως, έχει γίνει αμφιλεγόμενο, επειδή ορισμένες φορές μπορεί να ερμηνευτεί ως σεξουαλική παρενόχληση.
- Χρήση του χώρου και του χρόνου: Όπως το άγγιγμα έτσι και ο χρόνος και ο χώρος μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δηλώσουν εξουσία. Σε πολλές κουλτούρες οι άνθρωποι επιδεικνύουν τη σημαντικότητά τους κάνοντας τους άλλους να τους περιμένουν, και δείχνουν σεβασμό με το να είναι στην ώρα τους. Εκτός από σύμβολο κύρους, ο χώρος καθορίζει πόσο άνετα νιώθουν τα άτομα όταν μιλάνε μεταξύ τους. Όταν οι άνθρωποι βρίσκονται πολύ κοντά ή πολύ μακριά δε νιώθουν άνετα. Η απόσταση στην οποία κάποιος νιώθει άνετα διαφέρει από κουλτούρα σε κουλτούρα.

6.2.7. Πώς θα βελτιώσετε την επικοινωνία σας

Σκεφτείτε τους ανθρώπους που γνωρίζετε. Ποιους θεωρείτε επιτυχημένους στο να επικοινωνούν; Τι κοινό έχουν αυτοί οι άνθρωποι;

Αυτό που διαφοροποιεί όσους είναι αποτελεσματικοί στην επικοινωνία είναι η ικανότητά τους να ξεπερνούν τα κύρια εμπόδια της επικοινωνίας. Αυτό το επιτυγχάνουν δημιουργώντας προσεκτικά τα μηνύματά τους, ελαχιστοποιώντας το θόρυβο κατά τη διαδικασία της μετάδοσης και διευκολύνοντας την επαναληροφόρηση. Ας δούμε αυτά τα στοιχεία ένα-ένα.

- **Δημιουργώντας προσεκτικά το μήνυμα:** Το πρώτο βήμα είναι να καθορίσετε το στόχο σας στην επικοινωνία. Γιατί στέλνετε το μήνυμά σας; Τι θέλετε να γνωρίζουν ή να κάνουν οι άλλοι ως συνέπεια αυτού; Μιλήστε στη γλώσσα του δέκτη χρησιμοποιώντας έννοιες και λέξεις που του είναι κατανοητές, μένετε στο θέμα σας, δώστε έμφαση και επαναλάβετε σημεία-κλειδιά.
- **Ελαχιστοποιώντας τα εμπόδια-θορύβους:** Ακόμα και το πιο προσεκτικά δομημένο μήνυμα θα αποτύχει στην επίτευξη αποτελεσμάτων αν δεν φτάσει στο δέκτη. Πρέπει να προσπαθείτε όσο το δυνατόν περισσότερο να εξαλείψετε τις πηγές ενόχλησης. Επιλέξτε τη μέθοδο που είναι πιο πιθανή να προσελκύσει την προσοχή του δέκτη και να τον βοηθήσει να συγκεντρωθεί στο μήνυμα.
- **Διευκολύνοντας την επαναληροφόρηση:** Δώστε στο δέκτη την ευκαιρία να παρέχει επαναληροφόρηση. Αν μιλάτε πρόσωπο με πρόσωπο με ένα άλλο άτομο, η επαναληροφόρηση είναι άμεση και καθαρή.
Κάντε πιο χρήσιμη την επαναληροφόρηση ως εξής:
 1. Σχεδιάζοντας πότε και πώς θα τη δεχθείτε.
 2. Να είστε δεκτικός στις αντιδράσεις των άλλων.
 3. Ενθαρρύνοντας την ειλικρίνεια.
 4. Χρησιμοποιώντας την για να βελτιώσετε την επικοινωνία.

6.2.8. Αποτελεσματική ακρόαση

Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι είναι κακοί ακροατές. Για να τελειοποιήσουμε τις επικοινωνιακές μας δεξιότητες μελετάμε ανάγνωση και γραφή. Αλλά το μέσο σχολικό πρόγραμμα αγνοεί το θέμα της ακρόασης. Όμως, οι δεξιότητες ακρόασης είναι τόσο σημαντικές στον κόσμο των επιχειρήσεων ώστε πολλοί οργανισμοί εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους σε αυτές.

Η ακρόαση είναι μια διαδικασία πέντε βημάτων:

1. Το πρώτο βήμα είναι η αίσθηση. Η φυσική ακοή του μηνύματος.
2. Το δεύτερο βήμα είναι η ερμηνεία. Αποκωδικοποίηση και απορρόφηση αυτού που ακούτε. Καθώς ακούτε δίνετε νόημα στις λέξεις που βασίζεται στις δικές σας αξίες, πεποιθήσεις, ιδέες, προσδοκίες, ρόλους, ανάγκες και προσωπική

ιστορία. Το να δίνετε προσοχή σε μη λεκτικά χαρακτηριστικά συχνά αυξάνει την ακρίβεια της ερμηνείας σας.

3. Το τρίτο βήμα είναι η αξιολόγηση. Να διαμορφώνετε άποψη για το μήνυμα. Ο διαχωρισμός των παρατηρήσεων του ομιλητή, του γεγονότος από την άποψη και η αξιολόγηση των ενδείξεων απαιτούν πολύ μεγάλη προσπάθεια, ειδικά αν το θέμα είναι περίπλοκο ή συναισθηματικά φορτισμένο.

4. Το τέταρτο βήμα είναι η ενθύμηση. Αποθήκευση ενός μηνύματος για μελλοντική αναφορά. Για να συγκρατήσετε αυτό που ακούτε κρατήστε σημειώσεις ή κάντε ένα νοητικό διάγραμμα των σημείων-κλειδιών του ομιλητή. Οι καλοί ομιλητές διευκολύνουν τι να θυμάστε αποσαφηνίζοντας το μήνυμά τους με επαναλήψεις και περιλήψεις.

5. Τέλος, το πέμπτο βήμα είναι η ανταπόκριση. Αναγνωρίστε το μήνυμα αντιδρώντας με κάποιο τρόπο στον ομιλητή. Αν επικοινωνείτε πρόσωπο με πρόσωπο ή σε μια μικρή ομάδα, η αρχική απόκριση παίρνει γενικά τη μορφή λεκτικής επαναπληροφόρησης.

Διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες ακρόασης. Υπάρχουν τρεις (3) τύποι ακρόασης. Αυτοί διαφέρουν όχι μόνο στο σκοπό αλλά και στο μέγεθος της επαναπληροφόρησης που συμβαίνει:

- **Ακούγοντας το περιεχόμενο.** Ο στόχος είναι να καταλάβετε και να συγκρατήσετε τις πληροφορίες που μεταδίδονται από έναν ομιλητή. Μπορεί να θέσετε ερωτήσεις αλλά βασικά οι πληροφορίες ρέουν από τον ομιλητή προς εσάς. Η δουλειά σας είναι να αναγνωρίσετε τα σημεία-κλειδιά του μηνύματος. Έτσι, συγκεντρώνετε και ακούτε για στοιχεία πάνω στη δομή του: επισημάνσεις, περιλήψεις, κύρια σημεία. Δεν έχει σημασία αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε, αν εγκρίνετε ή όχι, μόνο ότι καταλαβαίνετε.
- **Κριτική ακρόαση.** Ο στόχος είναι να αξιολογήσετε το μήνυμα σε διάφορα επίπεδα: τη λογική του επιχειρήματος, τη δύναμη των ενδείξεων και την εγκυρότητα των συμπερασμάτων, τις επιπτώσεις του μηνύματος για σας και τον οργανισμό σας, τις προθέσεις και τα κίνητρα του ομιλητή, την παράληψη σημαντικών ή σχετικών σημείων. Αλλά το να απορροφάτε και να αξιολογείτε συγχρόνως πληροφορίες είναι δύσκολο, γι' αυτό αφήστε τις κρίσεις σας για όταν ολοκληρώσει ο ομιλητής. Τα μη λεκτικά σημάδια αποτελούν συνήθως τα καλύτερα στοιχεία σας.
- **Ενεργητική ακρόαση.** Ο στόχος είναι να καταλάβετε τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τα θέλω του ομιλητή ώστε να μπορέσετε να εκτιμήσετε την οπτική γωνία του, ασχέτως του αν συμφωνείτε με αυτήν. Ακούγοντας ενεργητικά, βοηθάτε το άτομο να δώσει διέξοδο στα συναισθήματά του. Μπορεί να μπει στον πειρασμό να δώσετε συμβουλές αλλά μην το κάνετε. Προσπαθήστε να μην κρίνετε το σωστό ή λάθος των συναισθημάτων του ατόμου. Απλά αφήστε το άλλο άτομο να μιλήσει.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Στην εργασιακή συναναστροφή, οι συγκρούσεις (προσωπικότητων και κατανομής εργασίας) είναι αναπόφευκτες με θετικά και αρνητικά επακόλουθα που πρέπει όμως να επιλυθούν όταν εμφανίζονται.
- Η επικοινωνία είναι μια πολύ σημαντική αμφίδρομη διαδικασία που συναντά εμπόδια, και για να είναι αποτελεσματική χρειάζεται τεχνικές όπως η ενεργητική ακρόαση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΑΔ)

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Ποια είναι η αποστολή της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
2. Ποιοι είναι οι στόχοι της.
3. Ποιες είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι.
4. Γιατί η αξιολόγηση απόδοσης στη θέση εργασίας είναι απαραίτητη ως εργαλείο ανάπτυξης και όχι μόνο.
5. Τι επιδιώκουμε με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

7.1. Εισαγωγή

Τα στελέχη εκτός από τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που διαθέτουν, χρειάζονται μια ποικιλία εμπειριών για να αναπτυχθούν και να αναδείξουν τις αληθινές δυνατότητες και τα ταλέντα τους.

Ένα σχεδιασμένο σύστημα αναπτυξιακών εμπειριών μπορεί να τους οδηγήσει στη διεύρυνση του συνολικού επιπέδου των ικανοτήτων τους και στην αύξηση της προσαρμοστικότητας και αποδοτικότητας.

7.2. Αποστολή της ανάπτυξης ΑΔ

Η αποστολή της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- ο εντοπισμός,
- η αξιοποίηση,
- η διεύρυνση, και

- η ενθάρρυνση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για ανάληψη όλου και μεγαλύτερων ευθυνών με σκοπό την προσωπική καθώς και την επιχειρησιακή πρόοδο.

7.3. Στόχοι της ανάπτυξης ΑΔ

Οι στόχοι της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να εξασφαλίζεται ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση σε βάθος χρόνου, σύμφωνα με τις αναμενόμενες επιχειρησιακές αλλαγές και τις μεσομακροπρόθεσμες επιθυμίες των εργαζομένων.
- Ο εντοπισμός και η παρακολούθηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η γνώση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προσδοκιών τους και η προσπάθεια εναρμόνισής τους με τους επιχειρησιακούς στόχους και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Ο καθορισμός των συγκεκριμένων αναγκών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και η παρακολούθηση της κάλυψής τους.
- Η έρευνα, ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η αξιολόγηση των μεθόδων ανάπτυξης που κάθε φορά χρησιμοποιούνται.
- Ο σχεδιασμός, παρακολούθηση και αναθεώρηση των σχεδιαγραμμάτων αντικατάστασης, επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής

7.4. Μέθοδοι της ανάπτυξης ΑΔ

Μεταξύ των μεθόδων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Η αξιολόγηση απόδοσης στη θέση εργασίας.
 - Η εκπαίδευση.
 - Τα σχεδιαγράμματα αντικατάστασης, επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής.
- Περισσότερες λεπτομέρειες για την κάθε μία θα δούμε στη συνέχεια.

7.5. Αξιολόγηση της απόδοσης

7.5.1. Ορισμός

Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου στη θέση εργασίας του είναι η διαδικασία που έχει στόχο να διαπιστωθεί πόσο καλά κάνει τη δουλειά του βάσει ομάδας συμφωνημένων και συμβατών με τη θέση κριτηρίων απόδοσης, καθώς και στόχων.

Η διαδικασία συνεχίζεται με το να λάβουν γνώση οι εργαζόμενοι για όλα αυτά μέσω της συνέντευξης αξιολόγησης, αλλά και να συμφωνήσουν με τη διαδικα-

σία. Μπορούν επίσης να πουν τη γνώμη τους για τα αποτελέσματα της τελικής αξιολόγησης και να γράψουν τα σχόλιά τους στο σχετικό έντυπο αν το επιθυμούν.

7.5.2. Στόχοι της αξιολόγησης

Οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης στη θέση εργασίας είναι:

- Η αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων μέσα από διαφανείς διαδικασίες βασιζόμενες στη συνεργασία.
- Η παρακίνηση για καλύτερα αποτελέσματα.
- Η σύνδεση της πολιτικής αμοιβών της εταιρίας με την απόδοση των εργαζομένων.
- Η βελτίωση του προσωπικού μέσα από τη δυνατότητα αμοιβαία αποδεκτών προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Η συμβολή στη χάραξη της επαγγελματικής εξέλιξης (career planning) των εργαζομένων.
- Ο καθορισμός και προγραμματισμός των μελλοντικών στόχων της θέσης εργασίας του κάθε εργαζόμενου.
- Η διευκόλυνση της διαδικασίας ανατροφοδότησης (feedback).

7.5.3. Τα κριτήρια της αξιολόγησης

Τα κριτήρια της αξιολόγησης απόδοσης είναι τα στοιχεία της εργασίας βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί ο εργαζόμενος και συγχρόνως το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Τα κριτήρια αυτά πρέπει να είναι:

- μετρήσιμα,
- κατανοητά, και
- ρεαλιστικά.

7.5.4. Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Οι αρμοδιότητες των στελεχών της ΔΑΔ είναι:

- Ο σχεδιασμός και η συντήρηση του επίσημου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και της σχετικής διαδικασίας.
- Η εφαρμογή και η παρακολούθηση του συστήματος αναφορών.
- Η εξασφάλιση οι αναφορές να γίνονται στην ώρα τους.
- Η εκπαίδευση των αξιολογητών στη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης και κυρίως στη διεξαγωγή της συνέντευξης.

Όπως συμβαίνει συνήθως, η συμμετοχή των στελεχών της ΔΑΔ είναι υποστηρικτική και συμβουλευτική στα άλλα στελέχη που καλούνται να αξιολογήσουν

τους υφισταμένους τους. Όμως έχουν την ευθύνη της καλής εφαρμογής του συστήματος, του συντονισμού και της αξιοποίησης όλων των πληροφοριών που θα συσσωρευτούν. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλίζουν την ασφαλή φύλαξη των φύλλων αξιολογήσεων ώστε να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του κόσμου αλλά και την καλή λειτουργία του συστήματος.

7.5.5. Αρμοδιότητες επιχειρησιακών στελεχών

Τα στελέχη της επιχείρησης, οι προϊστάμενοι που έχουν ευθύνη της απόδοσης της ομάδας τους, έχουν τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- Κάνουν την αξιολόγηση απόδοσης στη θέση εργασίας σε κάθε έναν εργαζόμενο της ομάδας τους.
- Συντάσσουν τις σχετικές επίσημες αναφορές.
- Επανεξετάζουν την αξιολόγηση με τους εργαζομένους, δηλαδή συμμετέχουν σε συνέντευξη μαζί τους.
- Προσφέρουν ανατροφοδότηση (feedback) για την εξέλιξη της εφαρμογής του συστήματος και προτείνουν βελτιωτικές ενέργειες.

Τα στελέχη έχουν την ευκαιρία μέσω αυτού του συστήματος να φροντίσουν για τις αρμονικές σχέσεις με τους συνεργάτες τους στηριζόμενοι στη διαφάνεια, τους στόχους και το διάλογο.

7.5.6. Βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένα σύστημα αξιολόγησης είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία.

Η εγκυρότητα έχει να κάνει με την ομάδα κριτηρίων που χρησιμοποιούνται ανάλογα με τη θέση και με τις βαρύτητες αυτών των κριτηρίων επίσης ανάλογα με τη θέση και την ιεραρχία. Η αξιοπιστία έχει να κάνει με το πόσο εξασφαλίζεται η σωστή εφαρμογή του συστήματος από όλους.

Είναι πολύ σημαντικό το συγκεκριμένο σύστημα να ταιριάζει με το προφίλ και την κουλτούρα της εταιρίας, διαφορετικά όχι μόνο δε θα σταθεί αλλά θα δημιουργήσει πολλά προβλήματα που θα επηρεάσουν αρνητικά το εργασιακό κλίμα.

7.5.7. Τι πρέπει να κάνει κάθε σύστημα αξιολόγησης απόδοσης

Κάθε σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης οφείλει:

- Να επισημαίνει και να αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία, την εμπειρία και τις ικανότητές του για να επιτύχει αποτελέσματα.

- Να εντοπίζει τα όποια προβλήματα στην απόδοσή του καθώς και τις ανάγκες βελτίωσής του.
- Να προβληματίζεται και να παροτρύνει τον εργαζόμενο να συμμετέχει στο προσωπικό του πλάνο ανάπτυξης τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην επίτευξή του.
- Να διευκολύνει τη διαδικασία ανατροφοδότησης με την ευκαιρία ανοικτού διαλόγου που δίνει.

7.5.8. Διαδικασία

Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης στη θέση εργασίας περιλαμβάνει:

- Την προετοιμασία και για τον αξιολογητή και για τον αξιολογούμενο.
- Τη συμπλήρωση της φόρμας αξιολόγησης και από τους δύο ή από τον ένα μόνο.
- Τη διεξαγωγή της συνέντευξης που είναι και το ουσιαστικότερο κομμάτι της διαδικασίας.
- Τη συμφωνία της αξιολόγησης από τους ενδιαφερομένους.
- Τη θέση ποιοτικών και ποσοτικών στόχων.
- Την επεξεργασία των αποτελεσμάτων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.
- Τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις αμοιβές αλλά και με το πλάνο ανάπτυξης των εργαζομένων.

7.5.9. Το σύστημα των 360 μοιρών

Η πιο σύγχρονη μορφή της αξιολόγησης απόδοσης είναι η αξιολόγηση 360 μοιρών, που εκτελείται όχι μόνο από τον πρώτο ή δεύτερο ιεραρχικά υπεύθυνο όπως στην προηγούμενη κλασική μορφή αξιολόγησης, αλλά και από υφισταμένους, συναδέλφους και, συχνά, πελάτες και προμηθευτές τους οποίους μπορεί να υποδείξει ο ίδιος ο αξιολογούμενος.

Στόχοι της συγκεκριμένης μεθόδου είναι:

- η συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για τα αποτελέσματα αλλά και τις δυνατότητες του εργαζόμενου,
- η εύρεση του τρόπου με τον οποίο οι σχετικές ενέργειες επηρεάζουν το άμεσο περιβάλλον του και, τέλος,
- η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια της διαδικασίας.

Η διαδικασία συνήθως γίνεται ηλεκτρονικά και τα αποτελέσματα της κάθε αξιολόγησης φθάνουν μόνο μέχρι τον αξιολογούμενο, επειδή περιέχουν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα. Η συζήτηση των αποτελεσμάτων με τον προϊστάμενο μπορεί να γίνει με τη συμμετοχή ενός τρίτου ατόμου, συνήθως εξωτερικού συμβούλου, και μόνο μετά την άδεια του αξιολογούμενου. Η συζήτηση αυτή είναι και η κρίσιμη στιγμή της διαδικασίας ώστε να τεθεί και να συμφωνηθεί το πλάνο βελτίωσης και ανάπτυξής του.

7.5.10. Η συνέντευξη της αξιολόγησης

Πριν από τη συνέντευξη της αξιολόγησης προετοιμαστείτε καλά.

Κατά τη συνέντευξη, ξεκινήστε με ανοιχτές ερωτήσεις όσον αφορά τους γενικότερους στόχους της αξιολόγησης, π.χ. «ποια είναι η γνώμη σου για το τι θέλουμε να πετύχουμε με τη σημερινή συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσής σου στη θέση εργασίας».

Η αξιολόγηση έχει να κάνει αυστηρά με τη θέση εργασίας και όχι με το άτομο. Αποφύγετε εκφράσεις όπως: «δεν είσαι καλός εκεί» και χρησιμοποιήστε την έκφραση «δεν έκανες καλά σε εκείνη την περίπτωση» κ.λπ. Η αξιολόγηση αφορά ένα μόνο χρόνο και όχι όλα τα χρόνια που εργάζεται ο υπάλληλος στην επιχείρηση. Δείτε την αξιολόγηση ως αφορμή για συζήτηση με σκοπό τη βελτίωση της θέσης και της συνεργασίας. Αφήστε τον αξιολογούμενο να μιλήσει περισσότερο.

7.6. Η εκπαίδευση

7.6.1. Ορισμός

Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία μάθησης όπου αποκτώνται γνώσεις και δεξιότητες με σκοπό την επίτευξη κάποιων στόχων που έχουν τεθεί από την αρχή. Η διαδικασία αυτή ξεκινά με την περιοδική ή ad hoc έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών και συνεχίζεται με το σχεδιασμό του πλάνου εκπαίδευσης.

7.6.2. Οι παράγοντες της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση στηρίζεται στους παρακάτω παράγοντες:

- Στην ψυχολογία της μάθησης.
- Στην παρακίνηση.
- Στην ενίσχυση, όπως οι αμοιβές.
- Στην άμεση αναγνώριση.
- Στην πρακτική εξάσκηση.
- Στην εφαρμογή των γνώσεων στο άμεσο εργασιακό περιβάλλον.

Όλα τα παραπάνω είναι παράγοντες εσωτερικοί και εξωτερικοί που θα επηρεάσουν τη μεταφορά της γνώσης από τις αίθουσες στο εργασιακό περιβάλλον. Πολλά έχουν ακουστεί για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και συνεχώς αμφισβητούνται οι μέθοδοι, αλλά ποτέ η ίδια η αναγκαιότητα της γνώσης ή καλύτερα η διαχείριση και η εφαρμογή της γνώσης.

7.6.3. Έρευνα αναγκών

Η έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών είναι τριών τύπων:

- Η οργανωτική (organizational) έρευνα που έχει να κάνει με την ανάλυση και εύρεση των μαθησιακών αναγκών όλης της εταιρίας, δηλαδή σε επίπεδο οργάνωσης της επιχείρησης.
- Η έρευνα σκοπού (task), δηλαδή η ανάλυση και εύρεση των μαθησιακών αναγκών σε συνδυασμό με την ύπαρξη συγκεκριμένης ανάγκης στο πλαίσιο κάποιου στόχου.
- Η ατομική (individual) έρευνα που αφορά τη συγκεκριμένη ατομική εκπαιδευτική ανάγκη, όπως στην περίπτωση ενός νέου εργαζόμενου που πρέπει να εκπαιδευτεί ώστε να ανταποκριθεί γρήγορα στις ανάγκες της θέσης για την οποία προσλήφθηκε.

Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται με τον καθορισμό των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων, δηλαδή το πλάνο ενεργειών και κλείνει με τη θέση των εκπαιδευτικών στόχων, δηλαδή του τελικού σκοπού και του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

7.6.4. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης είναι ποικίλες και αλλάζουν ακολουθώντας τις απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες της σύγχρονης επιχείρησης και των σύγχρονων εργαζομένων.

Κάποιες από αυτές είναι:

- Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job-training).
- Η εκπαίδευση με συνεργασία (cooperative-training).
- Η εμπειρική εκπαίδευση (behaviorally-experienced training).
- Η εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας (classroom and conference).
- Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance-learning).
- Η εκπαίδευση με τη βοήθεια υπολογιστή (computer-assisted-training).
- Η εκπαίδευση με τη βοήθεια σύγχρονων οπτικοακουστικών μέσων (audiovisual-aids-training).
- Η εκπαίδευση μέσω του διαδικτύου (e-learning).

Μεταξύ των μεθόδων εκπαίδευσης που αναφέραμε είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας αλλά και η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Αξίζει να σταθούμε λίγο περισσότερο σε αυτές τις δύο.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job-training) μπορεί να περιλαμβάνει:

- τη διοίκηση με ενθάρρυνση (coaching),
- τη συμμετοχή σε επιτροπές,
- την εναλλαγή θέσεων (job-rotation),
- την υποστήριξη κατά την εναλλαγή θέσεων (assistance-to-positions),
- την προσωπική υποστήριξη (mentoring), και
- την παράλληλη μετακίνηση.

Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off-the-job-training) περιλαμβάνει με τη σειρά της:

- τα περιοδικά σεμινάρια,
- την εκπαίδευση που καταλήγει σε συγκεκριμένο τίτλο σπουδών,
- τα ψυχολογικά τεστ,
- την εκπαίδευση στις ανθρώπινες σχέσεις, στην καινοτομία και στην επικοινωνία,
- τη μελέτη περιπτώσεων (case study),
- το παίξιμο ρόλων (role play),
- την εξομοίωση (simulation), και
- τα κέντρα αξιολόγησης.

7.6.5. Αξιολόγηση εκπαίδευσης

Η διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τη σύγκριση των μετά την εκπαίδευση αποτελεσμάτων με τους στόχους που είχαν τεθεί από την αρχή. Έτσι γίνεται μια ανάλυση κόστους-ωφέλειας που θα οδηγήσει σε αποφάσεις σχετικά με τη συνέχιση, τη βελτίωση ή την κατάργηση της εκπαίδευσης.

Είναι ενδιαφέρον να αναφέρουμε τα στάδια που περνά κάποιος εκπαιδευόμενος μέχρι η εκπαίδευσή του να αποδώσει. Πρώτα περνά από το στάδιο της αντίδρασης, που είναι η φυσική συμπεριφορά συνήθως των ανθρώπων σε κάθε αλλαγή. Η εκπαίδευση προφανώς είναι μια αλλαγή στο καθημερινό εργασιακό του πρόγραμμα. Έπειτα επέρχεται η επιδιωκόμενη μάθηση. Αυτή, στη συνέχεια, και μόνο αφού αφομοιωθεί, θα επηρεάσει την εργασιακή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Αν η συμπεριφορά αυτή είναι στην κατεύθυνση που επεδίωκε η εκπαίδευση, θα υπάρξουν και τα ανάλογα θετικά αποτελέσματα.

7.7. Αξίζει να θυμάστε!

«Την επόμενη φορά που κάποιος από το προσωπικό σας αρχίζει να σας φαίνεται “άσχημος” αναρωτηθείτε μήπως αξίζει να ψάξετε και να βρείτε τη χάρη και την ομορφιά που κρύβεται μέσα του!»

Αυτή η ρήση εννοεί ότι η διαδικασία της ανάπτυξης είναι μια διαδικασία εσωτερικής έρευνας που καταλήγει να φέρει στην επιφάνεια αξιόλογα ευρήματα, αφού βεβαίως σπείρει τον κατάλληλο σπόρο της μάθησης.

7.8. Ένταξη και προσανατολισμός νέου εργαζόμενου

7.8.1. Στόχος της ένταξης

Ο στόχος της διαδικασίας ένταξης και προσανατολισμού ενός εργαζόμενου που μόλις προσλαμβάνεται είναι:

- η ομαλή είσοδος στην εταιρία,
- η προσαρμογή του, και
- η γρήγορη απόδοσή του σύμφωνα με τις προσδοκίες του ίδιου και της εταιρίας.

7.8.2. Στρατηγική

Η στρατηγική περιλαμβάνει τους τρόπους που θα επιτευχθούν τα παραπάνω, δηλαδή:

- τη γνωριμία του με το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας,
- τη γνωριμία του χώρου,
- των διαδικασιών της εταιρίας,
- του οράματος της εταιρίας, και
- την εκπαίδευση του νέου εργαζόμενου στις μελλοντικές του αρμοδιότητες.

7.8.3. Διαδικασία της ένταξης

Μια αποτελεσματική διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού νέου εργαζόμενου, περιλαμβάνει την προετοιμασία του και τον εφοδιασμό του με τις απαραίτητες πληροφορίες.

Μεταξύ των πληροφοριών που πρέπει να πάρει γρήγορα ο νέος εργαζόμενος είναι:

- Η φύση της οργάνωσης της εταιρίας.
- Η κουλτούρα της εταιρίας.
- Οι διάφορες πολιτικές της.
- Οι κανόνες που καθορίζουν τις συμπεριφορές μέσα στην επιχείρηση.
- Οι ατομικές του αποδοχές και ό,τι σχετικό με τις παροχές που δικαιούνται όλοι οι εργαζόμενοι.

Επίσης είναι χρήσιμο να δοθούν κάποιες κατευθύνσεις όσον αφορά μια καθημερινή ημέρα εργασίας. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να δοθούν με οργανωμένο τρόπο και κατόπιν μελέτης έτσι ώστε να μην προκαλέσουν άγχος ή υπερφόρτωση.

Το βασικό πρόγραμμα ένταξης, που αφορά όλους τους νέους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από τις αρμοδιότητες που θα αναλάβουν ή την ιεραρχία στην οποία θα ενταχθούν, ώστε να πάρουν όλες τις απαραίτητες γνώσεις για την εταιρία, το προφίλ, τις δραστηριότητες, την κουλτούρα, τις αξίες, τις προοπτικές της και ενδεχομένως τις δικές τους μέσα σε αυτήν, είναι το «κοινό πρόγραμμα εισαγωγής» ή Core Induction Program (CIP).

Σε ένα ειδικά διαμορφωμένο φύλλο παρακολούθησης της ένταξης θα καταγράφονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που πρέπει να του δοθούν καθώς και ποιος ή ποιο τμήμα θα αναλάβει να τις δώσει.

Κάθε φορά που θα ολοκληρώνεται μια φάση, ο υπεύθυνος της ένταξης που θα συντονίζει το όλο πρόγραμμα θα στέλνει τον εργαζόμενο στην επόμενη φάση. Τα τμήματα που ενδεχομένως πρέπει να επισκεφθεί κάθε νέος εργαζόμενος είναι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, το γραφείο προσωπικού, η κοινωνική λειτουργός, ο ιατρός εργασίας, η υπηρεσία δημοσίων σχέσεων και η γενική διεύθυνση (αν βέβαια υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση).

Υπάρχει βέβαια και το «ειδικό πρόγραμμα ενημέρωσης» (Special Induction program-SIP) που περιλαμβάνει την εξειδικευμένη εκπαίδευση στις αρμοδιότητες, ανάλογα με τη θέση την οποία προβλέπεται να καταλάβει ο νέος εργαζόμενος, από τον προϊστάμενό του σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Συνήθως, την προηγούμενη μέρα της εισόδου του στην εταιρία αποστέλλεται ένα e-mail σε όλους του εργαζομένους με τη φωτογραφία του, ένα μικρό βιογραφικό καθώς και λίγα από τα καθήκοντα που θα έχει. Αυτή η ενέργεια έχει στόχο να είναι ήδη γνωστή η πρόσληψή του ώστε να αποφευχθούν παρατηρήσεις ή φημολογίες.

Ο προϊστάμενος θα κάνει την πρώτη γνωριμία με τους μελλοντικούς του συναδέλφους, στους οποίους θα τον παρουσιάσει αναφερόμενος σε βασικά σημεία του βιογραφικού του, όπως είναι οι σπουδές του και η προηγούμενη προϋπηρεσία του ή η οικογενειακή του κατάσταση και η καταγωγή του αν τα τελευταία αυτά στοιχεία δημιουργούν κάτι κοινό με την ομάδα ώστε να δημιουργηθεί κάποια οικειότητα. Αφού τελειώσει με την παρουσίαση του νέου, θα του γνωρίσει, αναφερόμενος με κολακευτικά λόγια, τον καθένα μελλοντικό του συνάδελφο, εξηγώντας τις αρμοδιότητες του καθενός και αναφερόμενος επίσης σε κάποια στοιχεία του βιογραφικού τους που μπορούν να δημιουργήσουν κάποια οικειότητα. Επίσης παρακινεί τους παλαιότερους να υποστηρίξουν το νεότερο και να του παρέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ή την υποστήριξη που θα χρειαστεί.

Τι να συζητήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Στους ανθρώπους σας στηρίζετε το μέλλον της επιχείρησής σας.
- Εφόσον τους επιλέξετε σωστά, πρέπει να παρακολουθείτε την πορεία τους και τα αποτελέσματά τους, κάνοντας αξιολόγηση της εργασίας τους και έπειτα να τους ενημερώνετε γι' αυτό.
- Να κάνετε διορθωτικές και αναπτυξιακές κινήσεις στην απόδοσή τους με την κατάλληλη εκπαίδευση.
- Η οργανωμένη ένταξη και ο προσανατολισμός ενός νέου εργαζόμενου είναι απαραίτητα στοιχεία για τη γρήγορη προσαρμογή και απόδοσή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Ποιοι ήταν οι παράγοντες παρακίνησης στο παρελθόν, δηλαδή τι παρακινούσε παλιά τον άνθρωπο να εργάζεται.
2. Ποιοι είναι οι σύγχρονοι παράγοντες παρακίνησης, δηλαδή για ποιους λόγους εργάζονται οι σημερινοί άνθρωποι.
3. Ποιες είναι οι σύγχρονες μέθοδοι παρακίνησης, δηλαδή με ποιους τρόπους μπορούμε σήμερα να παρακινήσουμε το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να προσφέρει τον καλύτερό του εαυτό.

8.1. Εισαγωγή

Έχετε αναρωτηθεί ποια είναι η κινητήρια δύναμη που ωθεί τους εργαζόμενους να εργάζονται προσφέροντας τον καλύτερό τους εαυτό; Κάθε εργαζόμενος προσφέρει την εργασία του έναντι ανταλλάγματος. Το αντάλλαγμα αυτό αποτελεί το κίνητρο για να παρουσιάζεται καθημερινά στην ώρα του στην εργασία του και επιπλέον να είναι και αποδοτικός. Όσο πιο σημαντικό είναι το κίνητρο αυτό για τον εργαζόμενο τόσο πιο αφοσιωμένος θα είναι.

Ο στόχος λοιπόν της συγκεκριμένης έρευνας για την εισαγωγή ανάλογων κινήτρων είναι η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας σας και η βελτίωση της απόδοσής του. Η εργασιακή ψυχολογία, που είναι ξεχωριστό κομμάτι της επιστήμης της ψυχολογίας, μελετά συνεχώς τα κίνητρα και τα αίτια που ωθούν τον άνθρωπο στην εργασία. Τα κίνητρα αυτά αλλάζουν ανάλογα με τις εποχές στις οποίες ανήκουν κάθε φορά οι εργαζόμενοι.

8.2. Ιστορική Αναδρομή

8.2.1. Ο άνθρωπος και τα χρήματα (1890-1950)

Ιστορική αφετηρία. Στις αρχές του προηγούμενου αιώνα, όταν η βιομηχανική επανάσταση έφερε τις μεγάλες πολιτισμικές και οικονομικές αλλαγές, η κάθε εργασία ήταν τυποποιημένη, καταμερισμένη με συγκεκριμένες προδιαγραφές και κάθε εργαζόμενος λειτουργούσε μέσα στα στενά όρια πολύ συγκεκριμένων ενεργειών (Frederick Winslow Taylor, *The principles of scientific management*, 1911).

Στη συνέχεια, επικράτησε η άποψη ότι οι εργαζόμενοι για να γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν, πρέπει να ξέρουν πού βρίσκεται η θέση τους σε σχέση με τους άλλους εργαζομένους δηλαδή να υπάρχει μια σχετική οργάνωση με ιεραρχία και δομές (Henri Fayol, *General and Industrial Management*, 1949). Επίσης πίστευαν ότι δεν ήταν απαραίτητο να ζητείται η γνώμη ή οι απόψεις των εργαζομένων, αρκεί να υπάρχουν κανόνες και γραπτές διαδικασίες που να τους υπαγορεύουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν (Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, 1947). Σε αυτές τις συνθήκες, αν ο έλεγχος και η τιμωρία δεν ήταν αρκετά, τότε τα χρήματα αποτελούσαν κάποια παρακίνηση.

8.2.2. Ο κοινωνικός άνθρωπος (1930-1960)

Εξελίξεις στην οργάνωση και τη διοίκηση. Σύμφωνα με τη θεωρία του Mayo (Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933), οι εργαζόμενοι ήταν πιο παραγωγικοί αν τους φέρονταν με φροντίδα και τρυφερότητα.

Οι μάνατζερς λοιπόν για να μπορούν να διοικούν αποτελεσματικά έπρεπε να φέρονται στο προσωπικό με ανθρώπινη ευαισθησία και κατανόηση. Να ακούν τα προβλήματά τους χωρίς όμως να ερευνούν τις αιτίες ή να ενδιαφέρονται πραγματικά να λύσουν τα προβλήματα αυτά. Πίστευαν ότι μόνο η επιφανειακή προσπάθεια προσέγγισης του προσωπικού θα βοηθούσε να βρεθούν τρόποι να γίνουν οι εργαζόμενοι πιο παραγωγικοί. Αυτή την εποχή κάνουν την εμφάνισή τους τα πρώτα οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Με την πάροδο του χρόνου, αρχίζει η επικράτηση των *Human Resources managers* με νέες ιδέες για την παρακίνηση των εργαζομένων. Ανατρέπουν τις προηγούμενες θεωρίες υποστηρίζοντας ότι οι άνθρωποι σίγουρα δεν είναι εκ φύσεως τεμπέληδες και δεν χρειάζονται χρηματικά έπαθλα ή φροντίδα και τρυφερότητα για να προσφέρουν την αφοσίωσή τους στον εργοδότη τους ή να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Ο κλινικός ψυχολόγος Abraham Maslow βάζει τις βάσεις για τα αίτια που ωθούν τους εργαζομένους να εργάζονται, εισάγοντας πρώτος την έννοια των αναγκών καθώς και τη διαδικασία εκπλήρωσής τους (Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, 1954). Αργότερα οι Herzberg, Mausner και Snyderman (Frederick Herzberg, Bernard Mausner και Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work*, 1959) ομαδοποιεί τις ανάγκες σε δύο ομάδες σε σχέση με την εργασία:

ενδογενείς παράγοντες όπως η ανάγκη για ανέλιξη, αναγνώριση και επιτεύγματα που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση αντιδιαστέλλονται με εξωγενείς παράγοντες όπως η ανάγκη για επίβλεψη και εργασιακή ασφάλεια, το επίπεδο αμοιβής, οι πολιτικές της εταιρείας και οι συνθήκες εργασίας που επικαλούνται συνήθως οι μη-δυσσαρεστημένοι εργαζόμενοι. Ο McGregor με τη σειρά του ορίζει 2 τύπους εργαζομένων (Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960), όπως θα εξηγήσουμε παρακάτω.

Θεωρίες και απόψεις. Αυτή την εποχή, ως παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων άρχισαν να θεωρούνται πλέον *το ενδιαφέρον για την εργασία, η συμμετοχή σε αποφάσεις* που μπορούν να τους επηρεάσουν, *η αυτοεκτίμηση, η επίτευξη* καθώς και *η προσωπική ικανοποίηση* που απορρέει από αυτή, δηλαδή παράγοντες που επικρατούν και στις μέρες μας.

Δεν είναι όμως ρεαλιστικό να υποτιμηθούν παράγοντες όπως *οι συνθήκες εργασίας, η οργάνωση, οι αποδοχές και οι εργασιακές σχέσεις* που μπορεί να μην παρακινούν για καλύτερα αποτελέσματα αλλά δημιουργούν ικανοποίηση από την εργασία, πράγμα απαραίτητο για να δημιουργηθεί η πλατφόρμα εκτόξευσης της απόδοσης με έναυσμα τους υψηλότερους παράγοντες παρακίνησης.

Ας δούμε πιο αναλυτικά τις θεωρίες των τριών μεγάλων ψυχολόγων.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία του κλινικού ψυχολόγου Maslow, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να εργάζονται πρώτα για να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες (τροφή, στέγη), μετά τις ανάγκες ασφάλειας και, αργότερα, τις υψηλότερης ικανοποίησης ανάγκες όπως της κοινωνικής αναγνώρισης, της αυτοεκτίμησης, της επίτευξης και της αυτοπραγμάτωσης.

Αργότερα, ο Herzberg ταξινομεί τις ανάγκες σε δύο ομάδες σε σχέση με την εργασία. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν οι ανάγκες (αμοιβή, εργασιακές συνθήκες, έλεγχος, οργάνωση και πολιτικές της εταιρείας) των οποίων η ικανοποίηση δεν φέρνει κατά τη γνώμη του παρακίνηση αλλά μη δυσαρέσκεια, και στη δεύτερη ομάδα εκείνες (προαγωγή, υπευθυνότητα, αυτονομία, αναγνώριση, επίτευξη) των οποίων η ικανοποίηση πράγματι παρακινεί.

Ο McGregor με τη σειρά του ορίζει δύο (2) τύπους σχετικά με την ανθρώπινη φύση που επηρεάζει την εργασιακή απόδοση:

- Τον τύπο Χ, που έχει έμφυτη τάση να μην αγαπά την εργασία και να την αποφεύγει. Όταν εργάζεται δεν θέλει ευθύνες και παρακινείται από το αυταρχικό στυλ διοίκησης με αυστηρούς κανόνες και τιμωρίες.
- Τον τύπο Υ, όπου ανήκουν οι άνθρωποι για τους οποίους η φυσική ή η πνευματική εργασία είναι τόσο φυσική όσο και το παιχνίδι. Δηλαδή, τους αρέσει να εργάζονται αλλά δεν τους αρέσει ο αυστηρός έλεγχος και οι απειλές, δεν αποφεύγουν τις ευθύνες και χρειάζονται ασφάλεια σε συνδυασμό με εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Η άποψη του McGregor είναι ότι η υιοθέτηση από τη διοίκηση μιας επιχείρησης της θεωρίας αυτής και η προσπάθεια να εντοπίζει και να χρησιμοποιεί εργαζομένους τύπου Υ παράγει τα καλύτερα στελέχη και εμπνέει στους ανθρώπους εμπιστοσύνη και εξωστρέφεια.

8.2.3. Ο σύνθετος άνθρωπος (1960-1990)

Μεταγενέστερες θεωρίες. Σύμφωνα με τον Vroom (Victor Vroom, *Work and Motivation*, 1964) ο άνθρωπος θέλει να έχει στόχους τους οποίους όμως επιδιώκει ανάλογα με το αποτέλεσμα που θα έχει. Δηλαδή, αν πιστεύει ότι η σκληρή δουλειά θα του αυξήσει τις απολαβές, οι οποίες αποτελούν γι' αυτόν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, τότε θα παρακινηθεί να εργάζεται εντατικά. Άρα, υπάρχουν δύο στοιχεία που καθορίζουν τη συμπεριφορά, το αποτέλεσμα (π.χ. τα χρήματα) και η αξία που δίνει σε αυτό που αποτελεί και παράγοντα παρακίνησης.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας παρακίνησης κατά τους Porter και Lawler (Lyman Porter and Edward Lawler, *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, 1966) είναι το αίσθημα της ισότητας ή της ίσης μεταχείρισης. Αυτό μεταφράζεται ως η αντίληψη της δικαιοσύνης που απορρέει από το τι λαμβάνει σύμφωνα με το τι προσφέρει ο εργαζόμενος, σε αντιπαράθεση με τι προσφέρουν και τι λαμβάνουν οι εργαζόμενοι με τους οποίους συγκρίνει τον εαυτό του.

Αυτό σημαίνει ότι για να επιτευχθεί η εσωτερική ισορροπία του εργαζόμενου που είναι και η βασική επιδίωξη μιας αρμονικής και ευτυχισμένης ζωής, πρέπει να μην αισθάνεται μειονεκτικά έναντι των συναδέλφων του στην ίδια εταιρία ή και σε άλλη εταιρία ίδιου ή διαφορετικού κλάδου, σε αντίστοιχη θέση εργασίας.

Ανάγκες και κίνητρα. Όταν ένας άνθρωπος προσλαμβάνεται σε μια εταιρία κουβαλά μαζί του τα δικά του κίνητρα και ανάγκες που θα επηρεάσουν την απόδοσή του στη θέση εργασίας. Μερικές φορές είναι εύκολο να αναγνωριστούν και να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, όμως άλλες φορές ποικίλουν σημαντικά από ένα άτομο στο άλλο. Γι' αυτό και *δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος παρακίνησης (There is no best way)*. Ο κάθε εργαζόμενος θεωρείται *μοναδικός με διαφορετικές ανάγκες*, άρα και συμπεριφορές. Το ίδιο διαφορετική είναι και η κάθε θέση εργασίας· άρα, για να κατανοηθεί η εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων θα πρέπει να εξεταστεί η αλληλεπίδραση των εξωτερικών και των εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνησή τους και στη συνέχεια καθορίζουν τη συμπεριφορά τους.

Εσωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι *οι προσωπικές ανάγκες του εργαζόμενου*, οι προσδοκίες του, οι ικανότητές του, η σύνθεση της εργασίας, το επίπεδο ικανοποίησης από τις διάφορες αρμοδιότητες, το ιδιαίτερο στυλ ηγεσίας του κάθε μάνατζερ.

Εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι *οι προσδοκίες των πελατών*, η τοπική και εθνική οικονομία, ο ανταγωνισμός και άλλα.

8.3. Σημερινές θεωρίες

Όλες οι παραπάνω θεωρίες εξακολουθούν να ισχύουν και σήμερα. Οι σημερινοί μάνατζερς αναγνωρίζουν τη μοναδικότητα του κάθε ατόμου που σημαίνει ποικιλία αναγκών και κινήτρων, άρα πρέπει να προσανατολίζονται στη μελέτη και εφαρ-

μογή όλων των θεωριών χωρίς να αποκλείουν τίποτα. Μία από τις νεότερες θεωρίες έχει να κάνει με την *ενδυνάμωση* (empowerment).

Σύμφωνα με αυτή, ο συνδυασμός μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας στους εργαζόμενους, η ενθάρρυνση να παίρνουν πρωτοβουλίες και να χρησιμοποιούν τη φαντασία τους στην εργασία, η συμμετοχή σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν, δημιουργούν εσωτερική χειραφέτηση στον εργαζόμενο με αποτέλεσμα την υψηλότερη δυνατή απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία.

8.4. Αποδεκτοί και προκλητικοί στόχοι

Σήμερα λοιπόν οι μάνατζερς ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν στόχους αποδεκτούς, προκλητικούς και συγκεκριμένους ώστε να επιτυγχάνουν την επιθυμητή ανταπόκριση του εργαζόμενου. Συνδυάζοντας την ενδυνάμωση, το συνεχές feedback της απόδοσης, τις ευκαιρίες αυτοανάπτυξης, τη νοοτροπία συνεχούς μάθησης με αναφορά στις εταιρικές αξίες και το προκλητικό όραμα της επιχείρησης προσφέρουν αρκετές ευκαιρίες παρακίνησης.

8.5. Συμπέρασμα

Η αναζήτηση λοιπόν των εσωτερικών κινήτρων, της έμπνευσης που θα οδηγήσει τον εργαζόμενο να εκπληρώσει με επιτυχία τους σκοπούς της θέσης που του έχει ανατεθεί δεν τελειώνει ποτέ.

8.6. Τι επιθυμεί ο σημερινός εργαζόμενος;

Ο σημερινός εργαζόμενος επιθυμεί δικαιοσύνη, δυνατότητα απασχόλησης, προσωπική ανάπτυξη, επικοινωνία. Την έμπνευση μπορεί να την πάρει από την ίδια τη θέση και όχι μόνο.

8.7. Coaching

8.7.1. Αφεντικό ή Coach;

Τι νομίζετε ότι είστε, αφεντικό ή καθοδηγητής-προπονητής (coach); Με τι τρόπο διοικείτε την ομάδα σας; Παρακάτω θα δείτε τα χαρακτηριστικά και των δύο.

Ο καθοδηγητής-προπονητής:

✓ Ακούει πολύ

✓ Ερευνά

✓ Ζητά

✓ Ζητά δέσμευση

✓ Προβλέπει

✓ Παρακινεί

- ✓ Δουλεύει μαζί
- ✓ Βάζει τη διαδικασία πρώτη
- ✓ Επικοινωνεί
- ✓ Ψάχνει αποτελέσματα
- ✓ Παίρνει την ευθύνη

Το Αφεντικό:

- ✓ Μιλάει πολύ
- ✓ Λέει
- ✓ Κανονίζει
- ✓ Υποθέτει
- ✓ Ελέγχει
- ✓ Διατάζει
- ✓ Δουλεύει από πάνω
- ✓ Βάζει το προϊόν πρώτο
- ✓ Κρατά απόσταση
- ✓ Θέλει δικαιολογίες
- ✓ Αναθέτει το λάθος

8.7.2. Τα οφέλη

Το coaching (διοίκηση με ενθάρρυνση και προπόνηση) είναι μια από τις νεότερες μεθόδους καθοδήγησης που στηρίζεται στην ενθάρρυνση. Τα οφέλη της διοίκησης των ανθρώπων με ενθάρρυνση είναι:

- Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων.
- Η ευκολότερη διάγνωση των προβλημάτων απόδοσης.
- Η άμεση διόρθωση μη ικανοποιητικής ή απαράδεκτης απόδοσης.
- Η έγκαιρη διάγνωση προβληματικής συμπεριφοράς.
- Οι πιο παραγωγικές εργασιακές σχέσεις.
- Η καθοδήγηση και συμβουλευτική.
- Οι ευκαιρίες για επαίνους.
- Η καλλιέργεια του *self-coaching*, δηλαδή της αυτοβελτίωσης και αυτοπαρακίνησης.
- Η βελτίωση της απόδοσης και του ηθικού.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Ένας χαρισματικός προϊστάμενος, μια διοίκηση με όραμα και αποστολή που κινητοποιεί και ταυτόχρονα σέβεται τις ανθρώπινες αξίες, μια επιχείρηση με ηθική, καλά αποτελέσματα και προοπτικές, μια καινοτόμος επιχείρηση, μια δυναμική οργάνωση με πολιτικές και διαδικασίες προσωπικού που ευνοούν την αξιοκρατία και το διάλογο, θα προσφέρουν σίγουρα το κατάλληλο έδαφος για να αναπτυχθεί το προσωπικό και να προσφέρει τον καλύτερό του εαυτό και την αφοσίωσή του στους στόχους σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών.
2. Ποια είναι η αρχή της δικαιοσύνης.
3. Τι περιλαμβάνει ένα πακέτο αμοιβών.
4. Τι είναι μισθολογική δομή και ποιο είναι το ενδεδειγμένο σημείο αναφοράς.
5. Πώς να αμείβετε τα στελέχη.

9.1. Εισαγωγή

Κάθε αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και παροχών έχει στόχο να προσελκύσει και να διατηρήσει τους ικανούς εργαζομένους χωρίς όμως να οδηγήσει σε χρεοκοπία τον εργοδότη. Δηλαδή, να μην αμείβει παραπάνω από όσο πρέπει και αν το κάνει, να είναι μετά από θεσπισμένη πολιτική αναγνώρισης της επιπλέον προσπάθειας.

9.2. Χαρακτηριστικά ενός συστήματος αμοιβών

Κάθε σύστημα αμοιβών πρέπει να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό. Δηλαδή, να λαμβάνει υπόψη την αξία της θέσης, την προσωπική συμμετοχή και τις προσδοκίες του εργαζόμενου από τη μια πλευρά και την αγορά εργασίας, τους επιχειρησιακούς στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης από την άλλη.

9.3. Σύστημα αμοιβών για πωλητές

Για μερικές ειδικές ομάδες, όπως είναι οι πωλητές, η αμοιβή πρέπει να λειτουργεί ως κίνητρο, για να προωθούν εκείνο το μίγμα προϊόντων ή υπηρεσιών που θα αυξήσει το συνολικό κέρδος της επιχείρησης.

9.4. Απαραίτητες προϋποθέσεις

Τέλος, για να είναι εφικτά όλα όσα είπαμε μέχρι τώρα πρέπει το σύστημα αμοιβών που θα θεσπίσετε, να έχει δυνατότητα σύνδεσης με την αγορά, δηλαδή με το πώς πληρώνουν οι άλλοι εργοδότες με τους οποίους συγκρίνεστε. Επιπλέον, να συνδέεται με την αξιολόγηση της απόδοσης, τη θέση εργασίας και την ιεραρχία.

9.5. Οφέλη

Η επιτυχία κάθε ολοκληρωμένου συστήματος αμοιβών αποδεικνύεται με τη μείωση της κινητικότητας των εργαζομένων (turn-over), την εξάλειψη των παραπόρων ή των αντιλήψεων ανισότητας, την υψηλή απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, χωρίς όμως να υπερβαίνει τα όρια των οικονομικών δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Αυτό σημαίνει ότι αν το σύστημα αμοιβών που θα εφαρμόσετε είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό και έχετε εξασφαλίσει την απαραίτητη συντήρησή του, μπορείτε να ασχοληθείτε με τους άλλους παράγοντες παρακίνησης που μάθαμε στο Κεφάλαιο 8, οι οποίοι προσφέρουν υψηλότερη ικανοποίηση και επομένως καλύτερη απόδοση και δέσμευση.

9.6. Δημοφιλή ερωτήματα:

- Η αμοιβή είναι παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων;
 - Τα πολλά χρήματα φέρνουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα;
 - Τα υψηλά αμειβόμενα στελέχη είναι και τα πιο αφοσιωμένα στην επιχείρηση;
- Οι παραπάνω ερωτήσεις δεν μπορούν να απαντηθούν εύκολα. Το εργασιακό κλίμα και κατά, συνέπεια, η απόδοση του προσωπικού σας εξαρτώνται και από τις αμοιβές. Το πώς μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή τους θα το δούμε στη συνέχεια.

9.7. Παράγοντες ικανοποίησης

Οι εργασιακοί ψυχολόγοι, τους οποίους ήδη γνωρίσαμε στο Κεφάλαιο 8 πολύ συχνά ρίχνουν φως στους επαγγελματικούς μας προβληματισμούς συνθέτοντας ή αναλύοντας τα γεγονότα. Υπενθυμίζουμε ότι κατά τον Maslow, ανεβαίνοντας την πυραμίδα των αναγκών ή καλύτερα των παραγόντων παρακίνησης, προϋπόθεση είναι να καλύπτονται πρώτα οι βασικές ανάγκες, δηλαδή η τροφή και η ένδυση που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας και μετά εκείνες που βρίσκονται στις πιο υψηλές βαθμίδες, όπως η αναγνώριση και η αυτοπραγμάτωση που βρίσκονται στην κορυφή και προκαλούν μεγαλύτερο αίσθημα ικανοποίησης.

9.8. Η αρχή της δικαιοσύνης

Σύμφωνα με την αρχή της δικαιοσύνης, κάθε εργαζόμενος προσφέρει ανάλογα με το αίσθημα της δικαιοσύνης που του δημιουργείται. Δηλαδή, αν νιώθει ότι η προσφορά του είναι μεγαλύτερη από τις απολαβές του από την επιχείρηση, όταν, για παράδειγμα τις συγκρίνει με τις αποδοχές συναδέλφου ίδιας ή διαφορετικής επιχείρησης, θεωρεί ότι πρέπει να προσφέρει το ίδιο με αυτόν και συνεπώς μετριάζει την προσφορά του μέχρι να γίνει αυτή ανάλογη (κατά τη γνώμη του) με ό,τι λαμβάνει.

Αν κάποιος, πάλι, προσφέρει λιγότερο από όσο αμείβεται σε σχέση με εκείνους με τους οποίους συγκρίνει τον εαυτό του, δεν σημαίνει ότι κατ' ανάγκη θα αυξήσει την απόδοσή του. Το πιθανότερο είναι ότι θα θεωρήσει ότι οι άλλοι παίρνουν λιγότερο από ό,τι προσφέρουν. Επίσης, αν κάποιος αναγνωρίζει ότι λαμβάνει όσο προσφέρει, δηλαδή ικανοποιείται το προσωπικό του αίσθημα δικαιοσύνης, μην περιμένετε ότι θα αυξήσει οπωσδήποτε την απόδοσή του. Σε αυτήν την περίπτωση, οι παράγοντες που θα τον παρακινήσουν και θα επηρεάσουν την απόδοσή του είναι εκείνοι που βρίσκονται ψηλά στην πυραμίδα του Maslow, όπως η κοινωνική καταξίωση, η αναγνώριση (πέραν των οικονομικών κινήτρων), η αυτοπραγμάτωση κ.λπ.

9.9. Κανόνες

Εν κατακλείδι, για να κερδίσετε την αφοσίωση του εργαζομένου σας πρέπει να του εμπνεύσετε το αίσθημα της δικαιοσύνης και να του προσφέρετε την ισορροπία που χρειάζεται, ικανοποιώντας πρώτα τις βασικές του ανάγκες και έπειτα εκείνες που βρίσκονται πιο ψηλά στην ιεραρχία του Maslow, που προσφέρουν πολύ μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Αμείψτε τον σήμερα σύμφωνα με την προσφορά του και με εκείνους που συγκρίνει τον εαυτό του (είτε ανήκουν στην ίδια εταιρία είτε στον ίδιο κλάδο).

Δημιουργήστε ένα σημείο αναφοράς, που όσο πιο αντικειμενικό είναι τόσο λιγότερα προβλήματα ή ανέφικτες προσδοκίες θα δημιουργήσει.

9.10. Κατώτερο σημείο αναφοράς

Αρχή σύγκρισης, σημείο αναφοράς για τον υπολογισμό των αποδοχών ενός εργαζόμενου, δεν μπορεί να είναι υποκειμενικά ή τυχαία κριτήρια όπως η διαίσθησή σας ή οι επιθυμίες του υποψηφίου.

Το αντικειμενικότερο κατώτερο σημείο αναφοράς είναι οι συλλογικές συμβάσεις όπως οι κλαδικές, ομοιοεπαγγελματικές και η Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΕΓΣΣΕ). Ο υπολογισμός των νόμιμων αποδοχών πρέπει να γίνεται προσεκτικά, λαμβάνοντας υπόψη τη σωστή ειδικότητα και προϋπηρεσία και ο υπολογισμός των σχετικών επιδομάτων να γίνεται ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση ευθύνης, τις ακαδημαϊκές γνώσεις, τις ξένες γλώσσες κ.λπ.

9.11. Τι θα λάβετε υπόψη σας

Για να διαμορφώσετε τον τελικό μισθό πρέπει να λάβετε υπόψη σας τα παρακάτω:

- Την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.
- Τη φάση ανάπτυξης της επιχείρησης (με βάση τον οικονομικό κύκλο ζωής).
- Την αγορά, δηλαδή την τοπική ή εθνική πρακτική αν απευθύνεστε μόνο στην ελληνική αγορά υποψηφίων.
- Τις ομοειδείς επιχειρήσεις, δηλαδή τον κλάδο.
- Την ειδικότητα, τη θέση και τη σχετική της αξία στην επιχείρηση (την ιεραρχία).
- Το ακαδημαϊκό επίπεδο, την προϋπηρεσία, τις δεξιότητες του εργαζόμενου.
- Την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου.

9.12. Σχέσεις αγοράς - επιχείρησης (οι μέσοι όροι)

Οι έρευνες αγοράς είτε γίνονται εσωτερικά (in house) είτε από εξωτερικό σύμβουλο σας δίνουν το μέσο όρο των αποδοχών για κάθε θέση, ώστε να μπορείτε ανά πάσα στιγμή να κάνετε τη σύγκριση και να μετρήσετε την ανταγωνιστικότητά σας. Μην ξεχνάτε ότι οι αποδοχές πρέπει να είναι δίκαιες και ανταγωνιστικές.

Δικαιοσύνη σημαίνει ότι οι αποδοχές δεν πρέπει να είναι κάτω από τις νόμιμες που εξασφαλίζει το κράτος ως κατώτατο όριο. Επιπλέον, πρέπει να διαμορφώνονται σύμφωνα με την προσφορά του κάθε εργαζόμενου, πράγμα που εξασφαλίζεται με τη μέτρηση της απόδοσης. Ανταγωνιστικότητα σημαίνει να βρίσκονται, αν όχι πολύ πάνω από το μέσο όρο της αγοράς, τουλάχιστον κοντά στο μέσο όρο, ώστε να έχετε το πλεονέκτημα προτίμησής.

9.13. Μισθολογική δομή

Σε κάθε εταιρία υπάρχει ήδη μια μισθολογική δομή που μπορεί να αναπτύχθηκε με άτυπο τρόπο κατά τη διάρκεια των ετών, αλλά να είναι αποδεκτή από την εργοδοσία και τους εργαζομένους. Οι μισθοί που καταβάλλονται στο πλαίσιο αυτής της δομής μπορεί να είναι συγκρίσιμοι με τους μισθούς που ισχύουν στην αγορά εργασίας, αλλά το πιθανότερο είναι ότι θα υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους για την ίδια εργασία. Αυτό που χρειάζεται είναι μια οργανωμένη, διαρκώς συγκρίσιμη και ανταγωνιστική μισθολογική δομή.

9.14. Αξιολόγηση θέσεων

Για να ξεκινήσετε να σχεδιάζετε μια οργανωμένη μισθολογική δομή πρέπει να ξεκινήσετε με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, δηλαδή να βρείτε τη σχετική αξία των θέσεων, ώστε να τις κατατάξετε σε βαθμολογικά και μισθολογικά κλιμάκια με ανάλογο ανώτατο και κατώτατο όριο αξίας και συγχρόνως αμοιβών.

Σε κάθε κλιμάκιο θα κατατάξετε όλες τις θέσεις ίσης ή κοντινής βαθμολογίας (αξίας) και αντίστοιχα τους μισθούς των εργαζομένων που κατέχουν αυτές τις θέσεις, ανεξαρτήτως ηλικίας ή προϋπηρεσίας. Γνωρίζοντας τα μισθολογικά όρια κάθε κλιμακίου ή βαθμίδας, τα αναπροσαρμόζετε κάθε χρόνο σύμφωνα με την αγορά και την επιχειρηματική δράση.

9.15. Σύστημα κλιμακίων

Στη συνέχεια, οι θέσεις ομαδοποιούνται σύμφωνα με την προηγούμενη αξιολόγηση τους και εισάγονται στα αντίστοιχα κλιμάκια. Τα κλιμάκια αυτά είναι συνήθως βαθμολογικά και συγχρόνως μισθολογικά. Κάθε βαθμολογικό κλιμάκιο εμπεριέχει τις θέσεις που έχουν σχετική αξία για την επιχείρηση. Οι αμοιβές αυξάνονται ανάλογα με το μισθολογικό κλιμάκιο που βρίσκονται οι αντίστοιχες θέσεις, όσον αφορά στο κατώτερο ή ανώτατο όριο, αλλά και σύμφωνα με την ατομική απόδοση ή συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου.

Έτσι, ένας εργαζόμενος μπορεί να εξασφαλίζει υψηλότερη αμοιβή χάρη στην αυξημένη του απόδοση. Αλλά η αμοιβή αυτή δεν πρέπει να ξεπερνά το ανώτερο όριο του κλιμακίου μέσα στο οποίο βρίσκεται. Οι αυξήσεις αυτές, συνήθως, δίνονται μία φορά το χρόνο, μετά από τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των ατομικών αξιολογήσεων απόδοσης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Είναι συνετό να υπάρχει μια απόσταση μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της αναπροσαρμογής των αμοιβών, ώστε να μη

συνδέεται η αξιολόγηση αποκλειστικά με τη διαμόρφωση του μισθού αλλά να αποτελεί κυρίως εργαλείο ανάπτυξης.

9.16. Το πακέτο αμοιβών

Ένα πακέτο αμοιβών συνήθως περιλαμβάνει το μικτό μισθό, δηλαδή το μισθό ο οποίος καταβάλλεται κάθε μήνα στον εργαζόμενο και από τον οποίο αφαιρούνται οι ασφαλιστικές κρατήσεις (ΙΚΑ, κ.λπ.) και ο φόρος. Πληρώνετε συνολικά 14 μισθούς κάθε χρόνο: 12 μισθούς για κάθε μήνα, μισό μισθό για επίδομα άδειας, μισό μισθό για δώρο Πάσχα και έναν ολόκληρο μισθό για δώρο Χριστουγέννων.

Τα εξωτερικά κίνητρα (incentives) είναι χρηματικά ποσά που υπολογίζονται με βάση την ατομική, την ομαδική ή την επιχειρησιακή απόδοση. Τα εξωτερικά κίνητρα και οι παροχές (benefits) αναλύονται περισσότερο στη συνέχεια.

9.16.1. Εξωτερικά κίνητρα (incentives)

Τα ατομικά εξωτερικά κίνητρα είναι ποσά που υπολογίζονται με βάση τους ατομικούς (προσωπικούς) ποσοτικούς ή ποιοτικούς στόχους που συμφωνούνται από τον εργοδότη και τον εργαζόμενο για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, π.χ. ένα εξάμηνο ή ένα έτος.

Το ποσό αυτό μπορεί να είναι ποσοστό πάνω σε κάποια ποσοτικά αποτελέσματα και τότε λέγεται προμήθεια. Επίσης το ποσό αυτό μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο ποσό ανάλογα με τα αποτελέσματα, συνδεδεμένο με το στόχο που μπορεί να είναι ποσοτικός ή/και ποιοτικός. Το ποσό αυτό λέγεται μπόνους (bonus). Στα ομαδικά κίνητρα περιλαμβάνεται η παραγωγικότητα, δηλαδή ο λόγος (κλάσμα) του τι δίνω σε σχέση με τι φέρνω. Επιχειρησιακά κίνητρα είναι η συμμετοχή στα κέρδη (gain-sharing, profit-sharing) και η διανομή μετοχών.

9.16.2. Παροχές (benefits)

Οι παροχές (benefits) είναι συμπληρωματική αμοιβή που δίνεται επιπλέον του βασικού μισθού ως αναγνώριση της δέσμευσης στην εταιρία. Υπάρχουν οι υποχρεωτικές παροχές που επιβάλλονται από τη νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις. Υπάρχουν, όμως, και οι οικειοθελείς παροχές που είναι εθιμικές ή προαιρετικές και απονέμονται μετά από πρωτοβουλία και απόφαση του εργοδότη.

Παραδείγματα υποχρεωτικών παροχών είναι τα επίδομα, όπως το επίδομα γάμου, το επίδομα παιδιών και το επίδομα πολυετίας. Στις υποχρεωτικές παροχές ανήκουν επίσης οι παροχές ελεύθερου χρόνου όπως οι πληρωμένες αργίες, οι πληρωμένες διακοπές, η άδεια τοκετού, οι άδειες ασθένειας και διάφορες άλλες άδειες που θα δούμε και στη συνέχεια.

Παραδείγματα οικειοθελών παροχών είναι οι παροχές ασφάλειας που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις επιπλέον των υποχρεωτικών ασφαλιστικών καλύψεων. Τέτοιες μπορεί να είναι τα ιδιωτικά ασφαλιστικά προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, νοσοκομειακής κάλυψης και συνταξιοδότησης, καθώς και η αποζημίωση εισοδήματος. Άλλα παραδείγματα οικειοθελών παροχών είναι οι παροχές εκπαίδευσης, όπως τα δίδακτρα για τις σπουδές των παιδιών ή των ίδιων των εργαζομένων που σπουδάζουν, και οι κοινωνικές παροχές, όπως η ύπαρξη σταθμού για φύλαξη παιδιών, οι εκδρομές, οι αθλητικές ομάδες, οι γιορτές, η διατροφή κ.λπ.

Είναι σημαντικό να υπάρχει ξεκάθαρο και αναλυτικό σύστημα διαχείρισης των παροχών, ώστε να εξασφαλίζεται η ακρίβεια και η δικαιοσύνη. Στη θεωρία, τα ευέλικτα συστήματα παροχών δίνουν στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να επιλέξει από ένα καλάθι διαφορετικών παροχών αυτές που ανταποκρίνονται στις πραγματικές του ανάγκες. Έτσι, με το ίδιο κόστος μπορεί ο εργοδότης να παρέχει διαφορετικές παροχές σε κάθε εργαζόμενο και να ικανοποιεί τον καθένα ξεχωριστά. Όμως, στην πράξη, το σύστημα αυτό έχει δύσκολη διαχείριση με αποτέλεσμα πολλές φορές το κόστος της διαχείρισης να είναι μεγαλύτερο από τα παραπάνω πλεονεκτήματα.

9.17. Αμείβοντας τα στελέχη

9.17.1. Στόχος

Πολλά έχουν γραφτεί για τις αμοιβές των στελεχών. Κι αυτό διότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αποτελεσμάτων των εταιριών επηρεάζεται από τα στελέχη. Άρα η αμοιβή τους δεν μπορεί παρά να είναι συνδεδεμένη με τα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης και να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις άλλες εταιρίες, ώστε τα στελέχη να έχουν συνεχώς κίνητρο να μένουν κοντά σας.

9.17.2. Συστατικά

Το πακέτο, λοιπόν, των αμοιβών των στελεχών πρέπει να περιλαμβάνει, εκτός από το βασικό μισθό, bonus ή προμήθεια συνδεδεμένα με στόχους ποιοτικούς ή ποσοτικούς. Επιπλέον μπορεί να περιλαμβάνει μακροχρόνια κίνητρα, δηλαδή παροχές όπως τα συνταξιοδοτικά προγράμματα και η διανομή μετοχών. Τα πακέτα αμοιβών των στελεχών διαφέρουν ανάλογα με τη θέση, το μέγεθος της εταιρίας, την περιοχή που δραστηριοποιείται και τον κλάδο.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Αφού επιλέξετε το σωστό συνεργάτη πρέπει να συμφωνήσετε άμεσα μαζί του ένα ξεκάθαρο και ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών που να αμείβει δίκαια τις προσπάθειές του, να τον κινητοποιεί, αλλά και να ανταποκρίνεται στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησής σας, τώρα και στο μέλλον, σύμφωνα με τους στρατηγικούς σας στόχους που θα μοιραστείτε μαζί του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι ισχύει για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.
2. Ποια είναι τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις εργοδοτών και εργαζομένων σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία και πρακτική.
3. Ποιες είναι οι συνδικαλιστικές ελευθερίες.
4. Τι στόχους έχουν οι συλλογικές διαπραγματεύσεις.

10.1. Υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας

10.1.1. Υποχρεώσεις εργοδότη

Ο εργοδότης υποχρεούται να εξασφαλίζει την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων ως προς όλες τις πτυχές της εργασίας, και να λαμβάνει μέτρα που να εξασφαλίζουν την υγεία και την ασφάλεια τρίτων προσώπων (π.χ. πελατών) στις εγκαταστάσεις της επιχείρησής του.

Στις επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερα από 50 άτομα, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας. Στις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες μόνο τεχνικού ασφαλείας. Η σχετική νομοθεσία που περιγράφει τις υποχρεώσεις των εργοδοτών και των εργαζομένων καθώς και τις αρμοδιότητες του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας είναι: ο Νόμος 1568/85 και τα Προεδρικά Διατάγματα 17/96 και 294/88.

10.1.2. Υποχρεώσεις εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι έχουν υποχρέωση να εφαρμόζουν τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και να φροντίζουν, ανάλογα με τις δυνατότητές τους, για την ασφάλεια και την υγεία τους καθώς και γι' αυτή των άλλων ατόμων που επηρεάζονται από τις πράξεις τους ή τις παραλήψεις τους κατά την εργασία, σύμφωνα με την εκπαίδευσή τους και τις κατάλληλες οδηγίες του εργοδότη τους.

10.1.3. Δικαιώματα εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι δικαιούνται μεταξύ άλλων:

- Να εκλέγουν τους εκπροσώπους τους σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας τους, δηλαδή την Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας Εργαζομένων (ΕΥΑΕ).
- Να έχουν όλη τη σχετική απαραίτητη πληροφόρηση.
- Να συμμετέχουν στην εκτίμηση του επαγγελματικού κινδύνου.
- Να απευθύνονται στην αρμόδια Επιθεώρηση Εργασίας.

10.1.4. Αρμοδιότητες ΕΥΑΕ

Επιχειρήσεις με 1-50 εργαζομένους εκλέγουν ένα μέλος για την Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας (ΕΥΑΕ). Επιχειρήσεις με 50-100 εργαζομένους εκλέγουν δύο μέλη.

Η Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας είναι συμβουλευτικό όργανο το οποίο, μεταξύ των άλλων, έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Συμμετέχει στην κατάρτιση του κανονισμού υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.
- Πραγματοποιεί κοινούς ελέγχους με τον τεχνικό ασφαλείας και το γιατρό εργασίας.
- Επισημαίνει κινδύνους και προτείνει μέτρα αντιμετώπισης.
- Ενημερώνεται για τα εργατικά ατυχήματα.
- Ενημερώνει τους εργαζομένους.

10.1.5. Καθήκοντα του τεχνικού ασφαλείας

Ο τεχνικός ασφαλείας έχει ως βασικό καθήκον να συμβουλεύει την επιχείρηση σε θέματα σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας και να επιβλέπει τις συνθήκες που επικρατούν στους χώρους εργασίας.

Στα καθήκοντα του τεχνικού ασφαλείας περιλαμβάνονται επίσης και τα εξής:

- Συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού κατασκευής και συντήρησης των εγκαταστάσεων, εισαγωγής νέων παραγωγικών διαδικασιών, προμήθειας μέσω και εξοπλισμού.
- Ελέγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων και της παραγωγικής διαδικασίας
- Μεριμνά ώστε οι εργαζόμενοι να τηρούν τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας τους.
- Καταχωρεί τις υποδείξεις του σε ειδικό βιβλίο θεωρημένο από την Επιθεώρηση Εργασίας.

10.1.6. Καθήκοντα γιατρού εργασίας

Ο γιατρός εργασίας παρέχει υποδείξεις και συμβουλές σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για την υγιεινή στους χώρους εργασίας και για τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Έχει επίσης ως καθήκοντα:

- Να επιβλέπει την υγεία των εργαζομένων και την εφαρμογή των μέτρων προστασίας και πρόληψης ατυχημάτων.
- Να συμβουλεύει για τη λήψη μέτρων προστασίας, ψυχολογίας και εργονομίας της εργασίας κ.λπ.
- Να προβαίνει σε ιατρικούς ελέγχους.
- Να εκτιμά την καταλληλότητα των εργαζομένων για την εργασία που τους ανατίθεται.

10.2. Δικαιώματα και υποχρεώσεις εργοδοτών-εργαζομένων

10.2.1. Πηγές εργατικού δικαίου και παράγοντες διαμόρφωσης εργασιακής σχέσης

Οι πηγές εργατικού δικαίου και συγχρόνως οι παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής σχέσης είναι:

- Το σύνταγμα και οι διεθνείς συμβάσεις,
- ο νόμος,
- το έθιμο,
- τα καταστατικά των σωματείων,
- οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας,
- οι διαιτητικές αποφάσεις,
- οι κανονισμοί εργασίας,

- η νομολογία,
- η πρακτική της εκμετάλλευσης (δηλαδή της εταιρίας),
- η ατομική σύμβαση εργασίας, και
- το διευθυντικό δικαίωμα.

10.2.2. Κανονισμός εργασίας

Ο κανονισμός εργασίας περιλαμβάνει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του εργαζόμενου έναντι του εργοδότη που έχουν σχέση με την εκτέλεση της εργασίας για τη διατήρηση της τάξης και της πειθαρχίας του προσωπικού. Κανονισμό εργασίας έχουν υποχρέωση να θεσπίζουν οι επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 70 μισθωτούς με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.

Οι επιχειρήσεις με λιγότερα από 70 άτομα δεν υποχρεούνται, αλλά μπορούν να ζητήσουν την έγκριση κανονισμού εργασίας. Οι περιφερειακοί διευθυντές των Σωμάτων Επιθεωρητών Εργασίας (ΣΕΠΕ) μπορούν να επεκτείνουν την υποχρέωση κύρωσης κανονισμών και σε επιχειρήσεις με λιγότερο από 70 άτομα και μέχρι 40. Η εκδίκαση εφέσεων κατά ποινών που επιβάλλονται στους εργαζομένους, με βάση τους επικυρωμένους κανονισμούς εργασίας εξακολουθούν να υπάγονται στην αρμοδιότητα των νομαρχών.

Οι υπόχρεες επιχειρήσεις υποβάλλουν το σχέδιο κανονισμού στην επιτροπή του άρθρου 8 του ΠΔ 3789/57 που λειτουργεί στη νομαρχία της έδρας της επιχείρησης. Η γνωμοδότηση της επιτροπής προωθείται στον προϊστάμενο της περιφερειακής διεύθυνσης του ΣΕΠΕ, ο οποίος έχει την αρμοδιότητα να κυρώνει ή να απορρίπτει τον κανονισμό, όχι όμως να τροποποιεί ή να αναμορφώνει τις διατάξεις του. Ο εργαζόμενος πρέπει να υπογράψει δήλωση ότι έλαβε γνώση του ισχύοντος κανονισμού και αποδέχεται τους όρους του, διότι ο κανονισμός εργασίας αποτελεί συμπλήρωση της ατομικής σύμβασης εργασίας.

Ένας κανονισμός εργασίας μπορεί να περιλάβει θέματα, όπως:

- | | |
|--|---|
| ✓ η πρόσληψη και | ✓ το ωράριο, |
| η απόλυση εργαζόμενου, | |
| ✓ οι χώροι εργασίας, | ✓ η συμπεριφορά, |
| ✓ η επικοινωνία, | ✓ τα μέτρα ασφαλείας, |
| ✓ τα παράπονα, | ✓ οι αποδοχές, |
| ✓ οι άδειες, | ✓ οι απουσίες, |
| ✓ τα διαλείμματα, | ✓ οι πειθαρχικές ευθύνες
και ποινές, |
| ✓ η σεξουαλική παρενόχληση, | ✓ η εξωτερική απασχόληση, |
| ✓ η ίση μεταχείριση, | ✓ οι αργίες, |
| ✓ τα βραβεία, | ✓ οι έκτακτες αμοιβές, |
| ✓ τα πνευματικά δικαιώματα και ό,τι
άλλο απασχολεί την κάθε επιχείρηση. | |

10.2.3. Σύμβαση εργασίας

Οι συμβάσεις εργασίας μπορούν να είναι συλλογικές, δηλαδή να αφορούν ένα σύνολο εργαζομένων, ή ατομικές δηλαδή να αφορούν ένα μόνο εργαζόμενο. Μεταξύ των συλλογικών συμβάσεων είναι η Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΕΓΣΣΕ), οι επιχειρησιακές, οι κλαδικές και οι ομοιοεπαγγελματικές συμβάσεις για τις οποίες θα δούμε λεπτομέρειες στη συνέχεια.

10.2.4. Υποχρεώσεις εργαζομένων

Μεταξύ των υποχρεώσεων των εργαζομένων είναι η υποχρέωση παροχής εργασίας και η υποχρέωση πίστης.

Η υποχρέωση παροχής εργασίας περιλαμβάνει τα εξής:

- το αντικείμενο της παροχής,
- την αυτοπρόσωπη εκπλήρωση,
- το είδος της εργασίας που πρέπει να παρασχεθεί,
- το αμεταβίβαστο της αξίωσης του εργοδότη,
- τα χρονικά όρια,
- τον τόπο παροχής της εργασίας, και
- τον τρόπο εκπλήρωσής της.

Η υποχρέωση πίστης περιλαμβάνει την υποχρέωση εχεμύθειας για τα στοιχεία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

10.2.5. Θεμελιώδη δικαιώματα εργαζομένων

Μεταξύ των θεμελιωδών δικαιωμάτων των εργαζομένων είναι το δικαίωμα στη θέση εργασίας, της επαγγελματικής ανάπτυξης και προόδου, της ίσης μεταχείρισης και του σεβασμού στην προσωπικότητα.

10.2.6. Υποχρεώσεις εργοδότη

Μεταξύ των υποχρεώσεων του εργοδότη είναι:

- η υποχρέωση καταβολής μισθού,
- η υποχρέωση πρόνοιας,
- η ευθύνη για εργατικά ατυχήματα,
- η υποχρέωση της ίσης μεταχείρισης,
- η υποχρέωση της απασχόλησης,
- η υποχρέωση της χορήγησης αδειών,
- η χορήγηση πιστοποιητικού εργασίας,

- η καταβολή αμοιβής για εφευρέσεις, και
- η παροχή χρόνου για εξεύρεση εργασίας.

10.3. Συνδικαλισμός

10.3.1. Συνδικαλιστικές ελευθερίες και δικαιώματα

Σε όλα τα πολιτισμένα κράτη, προστατεύεται από το νόμο το δικαίωμα των εργαζομένων να οργανώνονται ελεύθερα σε σωματεία και ενώσεις (όπως και το αντίθετο), να συνέρχονται ελεύθερα και να συζητούν τα επαγγελματικά θέματα που τους απασχολούν και να επιδιώκουν τη βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου με όλα τα νόμιμα μέσα, συμπεριλαμβανομένης της απεργίας.

Το νομικό πλαίσιο που κατοχυρώνει και προστατεύει τα παραπάνω δικαιώματα που λέγονται και συνδικαλιστικές ελευθερίες είναι:

- Το άρθρο 23 παράγραφος 1 του Συντάγματος του 1975,
- ο Νόμος 1264/82 «Για τον εκδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων», καθώς και
- ο Νόμος 1915/90 για την «Προστασία των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων και του κοινωνικού συνόλου, οικονομική αυτοτέλεια του συνδικαλιστικού κινήματος».

Με τον όρο δημοκρατία στους τόπους εργασίας νοούνται τα δικαιώματα που έχουν οι εργαζόμενοι στον τόπο εργασίας τα οποία προστατεύονται από το κράτος. Ο θεσμός των συμβουλίων εργαζομένων καθιερώθηκε για πρώτη φορά με το Νόμο 1767/88 που κύρωσε τη Διεθνή Σύμβαση Εργασίας 135. Τα συμβούλια εργαζομένων εκλέγονται από τη συνέλευση των μισθωτών σε κάθε επιχείρηση που απασχολεί τουλάχιστον 50 άτομα.

10.3.2. Είδη συνδικαλιστικών οργανώσεων

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις χωρίζονται σε πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες.

Στις πρωτοβάθμιες οργανώσεις ανήκουν τα εξής:

- Τα εργατικά σωματεία: Για τη σύσταση ενός σωματείου χρειάζονται τουλάχιστον 20 άτομα (άρθρο 78 ΑΚ). Μπορεί να είναι επιχειρησιακά ή εργοστασιακά (δηλαδή τα μέλη να ανήκουν στην ίδια επιχείρηση), ομοιοεπαγγελματικά (τα μέλη να εξασκούν το ίδιο επάγγελμα.) και κλαδικά (τα μέλη να ανήκουν στον ίδιο κλάδο της οικονομίας).
- Τα τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων ευρύτερης περιφέρειας ως μέλη του αντίστοιχου εργατικού κέντρου.

- Οι ενώσεις προσώπων επιχειρήσεων ή οργανισμών: Όταν ο αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι μέχρι 40 άτομα. Η σύστασή τους γίνεται από 10 τουλάχιστον εργαζομένους
Στις δευτεροβάθμιες ανήκουν:
- Οι ομοσπονδίες, δηλαδή ενώσεις τουλάχιστον 2 σωματείων του ίδιου ή διαφορετικών κλάδων (ή ίδιου ή συναφών επαγγελματών) π.χ. Ομοσπονδία Εμποροϋπαλλήλων Ελλάδος.
- Τα εργατικά κέντρα, δηλαδή ενώσεις τουλάχιστον 2 σωματείων ομοιοεπαγγελματικών ή κλαδικών με έδρα την περιφέρεια του αντίστοιχου εργατικού κέντρου, π.χ. Εργατούπαλληλικό Κέντρο Πατρών.
Στις τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις ανήκουν:
- Οι συνομοσπονδίες, δηλαδή οι ενώσεις ομοσπονδιών και εργατικών κέντρων, π.χ. η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος (ΓΣΕΕ).
Μέλος συνδικαλιστικής οργάνωσης μπορεί να γίνει εργαζόμενος που συμπλήρωσε δέμηνο στην επιχείρηση ή κλάδο απασχόλησής του. Δικαιούται να γίνει μέλος το πολύ σε 2 οργανώσεις, μία της επιχείρησής του και μία του κλάδου απασχόλησής του. Τα μέλη της διοίκησης της συνδικαλιστικής οργάνωσης δεν μπορούν να απολυθούν κατά τη διάρκεια της θητείας τους και 1 χρόνο μετά από αυτή.

10.4. Συλλογικές διαπραγματεύσεις

10.4.1. Ορισμός

Συλλογικές διαπραγματεύσεις ονομάζονται οι διαπραγματεύσεις που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια διαδικασίας κατά την οποία αντιπρόσωποι της διοίκησης της επιχείρησης και των εργαζομένων διαπραγματεύονται μισθούς, ωράριο, παροχές, άδειες και άλλους όρους και συνθήκες απασχόλησης.

10.4.2. Διαπραγματευτικές σχέσεις

Κατά τη διαδικασία μιας συλλογικής διαπραγμάτευσης οι διαπραγματευτικές σχέσεις που αναπτύσσονται μπορούν να χαρακτηριστούν ως σχέσεις:

- Αντίθεσης: Όταν η εργοδοτική πλευρά (εκπρόσωποι εργοδοτών) και η πλευρά των εργαζομένων (εκπρόσωποι των εργαζομένων) έχουν αντίθετα αιτήματα.
- Εμπόλεμης ανακωχής: Όταν οι δύο πλευρές δεν μπορούν να συμφωνήσουν, βρίσκονται σε αντίθεση και ορίζουν χρόνο μέχρι την επόμενη διαπραγμάτευση.
- Διαπραγμάτευσης δυνάμεων: Όταν η κάθε πλευρά τοποθετεί στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων τα αιτήματά της χωρίς να δείχνει καμία διάθεση υπαναχώρησης.

- Προσαρμογής: Όταν βρίσκονται στο στάδιο όπου οι δύο πλευρές αποκτούν σημεία προσέγγισης.
- Συνεργασίας: Όταν βρίσκονται στο στάδιο όπου και οι δύο πλευρές συνεργάζονται με θετική διάθεση για να συμφωνήσουν.
- Συμπαιγνίας: Όταν τα δύο μέρη συμφωνούν σε όρους βλαπτικούς για κάποιον τρίτο που συμμετέχει ή όχι στις διαπραγματεύσεις.

10.4.3. Δομές διαπραγμάτευσης

Κατά τη διαδικασία μιας συλλογικής διαπραγμάτευσης οι διαπραγματευτικές δομές μπορεί να είναι οι εξής:

- Ένας εργοδότης απέναντι σε ένα σωματείο,
- ένας εργοδότης με πολλά διαφορετικά σωματεία,
- περισσότεροι από έναν εργοδότες με ένα σωματείο,
- περισσότεροι από έναν εργοδότες με πολλά διαφορετικά σωματεία.

10.4.4. Θέματα προς διαπραγμάτευση

Κατά τη διαδικασία μιας συλλογικής διαπραγμάτευσης τα θέματα προς διαπραγμάτευση μπορούν να είναι τα εξής:

- Αυξήσεις μισθών.
- Εισαγωγή συστήματος παροχών ή συμμετοχής στα κέρδη.
- Αλλαγή συστήματος αμοιβών.
- Παροχές αμειβόμενες ή σε είδος.
- Ασφάλεια εργασίας.
- Παροχές εορτών.
- Άδειες.
- Μετακινήσεις.
- Εκπαίδευση.
- Συνταξιοδοτικά προγράμματα.
- Παράπονα.
- Αποχωρήσεις.
- Προσλήψεις.
- Παραγωγικότητα, και άλλα, ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος εσωτερικού ή εξωτερικού που επηρεάζει την επιχείρηση.

10.4.5. Βασικά είδη ΣΣΕ

Κατά το άρθρο 10 του Νόμου 1876/90 τα βασικά είδη Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας (ΣΣΕ) είναι τα παρακάτω:

Εθνική Γενική: Οριοθετεί το κατώτατο επίπεδο προστασίας όλων των μισθωτών της χώρας ως προς τους όρους εργασίας. Ρυθμίζει και δεσμεύει αυτοδίκαια όλους τους εργοδότες και μισθωτούς, ανεξάρτητα αν οι εργοδότες και οι μισθωτοί είναι ή όχι μέλη των συμβαλλομένων οργανώσεων.

Επιχειρησιακή: Ρυθμίζει τους όρους εργασίας μιας επιχείρησης και δεσμεύει αυτοδίκαια όλους τους μισθωτούς της συγκεκριμένης επιχείρησης, ανεξάρτητα αν οι εργοδότες και οι μισθωτοί είναι ή όχι μέλη των συμβαλλομένων οργανώσεων. Συνάπτονται από συνδικαλιστικές οργανώσεις της επιχείρησης που καλύπτουν τους εργαζομένους ανεξάρτητα από ειδικότητα κ.λπ.

Κλαδική: Ρυθμίζει τους όρους εργασίας μισθωτών επιχειρήσεων που ανήκουν στον ίδιο οικονομικό κλάδο, π.χ. ΣΣΕ εμποροϋπαλλήλων. Δεσμεύει τους εργοδότες ως μέλη της συμβαλλόμενης οργάνωσης και τους μισθωτούς που είναι μέλη της πρωτοβάθμιας οργάνωσης, η οποία είτε έχει συμβληθεί στη ΣΣΕ είτε είναι μέλος της ομοσπονδίας που έχει συμβληθεί στη ΣΣΕ.

Ομοιοεπαγγελματική (τοπική ή εθνική): Ρυθμίζει τους όρους εργασίας μισθωτών ίδιου επαγγέλματος που απασχολούνται σε οποιαδήποτε επιχείρηση, π.χ. ηλεκτροτεχνιτών και περιελιγκτών όλης της χώρας. Δεσμεύει τους εργοδότες ως μέλη της συμβαλλόμενης οργάνωσης και τους μισθωτούς που είναι μέλη της πρωτοβάθμιας οργάνωσης, η οποία είτε έχει συμβληθεί στη ΣΣΕ είτε είναι μέλος της ομοσπονδίας που έχει συμβληθεί στη ΣΣΕ.

10.4.6. Συρροή ΣΣΕ

Το άρθρο 10 του Νόμου.1876/90 ρυθμίζει το θέμα της γνήσιας συρροής, δηλαδή όταν διαφορετικές ΣΣΕ συγκρούονται εφόσον ρυθμίζουν τα ίδια εργασιακά θέματα με διαφορετικό τρόπο.

Α) Όταν συγκρούεται η ΕΓΣΣΕ με μια άλλη ΣΣΕ ως προς τα ίδια θέματα, υπερισχύει η ευνοϊκότερη. Η ΕΓΣΣΕ οριοθετεί το κατώτατο επίπεδο προστασίας των μισθωτών. Αν οι δύο ΣΣΕ δεν συγκρούονται αλλά αλληλοσυμπληρώνονται (φαινομενική συρροή) είναι αμφότερες εφαρμοστέες.

Β) Όταν συγκρούονται δύο κλαδικές ή δύο ομοιοεπαγγελματικές εκ των οποίων η μία είναι ευρύτερη και η άλλη στενότερη, ως προς τα ίδια θέματα υπερισχύει η ευνοϊκότερη. Αν οι δύο ΣΣΕ σε άλλα θέματα δεν συγκρούονται αλλά αλληλοσυμπληρώνονται (φαινομενική συρροή) είναι εφαρμοστέες αμφότερες ως προς τα θέματα αυτά.

Γ) Όταν συγκρούονται μία κλαδική ή επιχειρησιακή ΣΣΕ με μία ομοιοεπαγγελματική ως προς τα ίδια θέματα υπερισχύει η κλαδική ενώ η ομοιοεπαγγελματική δεν είναι εφαρμοσίμη ως προς τα θέματα αυτά, ακόμη και αν είναι ευνοϊκότερη για το μισθωτό. Αν οι δύο ΣΣΕ σε άλλα θέματα δεν συγκρούονται αλλά αλληλοσυμπληρώνονται (φαινομενική συρροή) είναι εφαρμοστέες αμφότερες ως προς τα θέματα αυτά.

Για να κριθεί ποια είναι ευνοϊκότερη ως προς τα μισθολογικά θέματα, λαμβάνονται υπόψη, εκτός από το συνολικό μισθολογικό ποσό καθεμιάς και οι μη μισθολογικές ρυθμίσεις οι οποίες σχετίζονται με το μισθό (π.χ. ρύθμιση ωραρίου) και δεν μπορούν να αξιολογηθούν χωριστά γιατί ανατρέπεται η επιδιωκόμενη από τη ΣΣΕ λειτουργική ισορροπία μισθολογικών και μη μισθολογικών θεμάτων της.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Στο πλαίσιο αποτελεσματικών και αρμονικών εργασιακών σχέσεων η νομοθεσία σε εθνικό αλλά και ευρωπαϊκό επίπεδο καθορίζει τα όρια συμπεριφοράς κάθε πλευράς: Όμως και η επιχειρηματική πρακτική μπορεί να θεσμοθετεί κανόνες με τον ίδιο στόχο.
- Οι κανόνες που προσπαθούν να οριοθετήσουν ό,τι αφορά την υγιεινή και ασφάλεια, τον κανονισμό εργασίας και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις είναι πολύ σημαντικοί γι' αυτό και πρέπει να είναι ξεκάθαροι και αμοιβαία γνωστοί.
- Οι κανόνες αυτοί πρέπει να τηρούνται και από τις δύο πλευρές στη βάση της καλής πίστης και της εμπιστοσύνης.

ΟΡΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Το νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους εργασιακούς όρους και καλεί εργαζομένους και εργοδότες να το τηρούν με ευλάβεια γιατί μόνο έτσι εξασφαλίζεται ειρηνικό και αποδοτικό εργασιακό περιβάλλον.

11.1. Κανονική άδεια εργαζομένων

Την κανονική άδεια εργαζομένων πλήρους απασχόλησης ρυθμίζει ο Νόμος 3302/2004, άρθρο 1 και η σχετική εγκύκλιος 3392/2005.

Για προϋπηρεσία μικρότερη από 10 έτη στον ίδιο εργοδότη και μικρότερη από 12 έτη σε οποιονδήποτε εργοδότη:

- Για το 1ο ημερολογιακό έτος, από την πρόσληψη μέχρι 31.12 του ίδιου έτους ο εργαζόμενος δικαιούται 2 ημέρες για κάθε μήνα εργασίας μέχρι εξαντλήσεως των 20 ημερών.
- Για το 2ο ημερολογιακό έτος δικαιούται 2 ημέρες για κάθε μήνα εργασίας μέχρι εξαντλήσεως των 21 ημερών
- Για το 3ο ημερολογιακό έτος και εφεξής δικαιούται 22 ημέρες
Για προϋπηρεσία μεγαλύτερη ή ίση με 10 έτη στον ίδιο εργοδότη δικαιούται 25 ημέρες.

Για προϋπηρεσία μεγαλύτερη ή ίση με 12 έτη σε οποιονδήποτε εργοδότη:

- Για το 1ο ημερολογιακό έτος, από την πρόσληψη μέχρι 31.12 του ίδιου έτους δικαιούται 2 ημέρες για κάθε μήνα εργασίας μέχρι εξαντλήσεως των 25 ημερών.
- Για το 2ο ημερολογιακό έτος δικαιούται συνολικά για όλο το έτος 25 ημέρες τμηματικά ανάλογα με την προϋπηρεσία, 2 ημέρες για κάθε μήνα εργασίας μέχρι εξαντλήσεως των 25 ημερών.

■ Για το 3ο ημερολογιακό έτος και εφεξής δικαιούται 25 ημέρες.

Για προϋπηρεσία μεγαλύτερη ή ίση με 25 έτη στον ίδιο ή σε οποιονδήποτε εργοδότη: Δικαιούται 26 ημέρες.

Σε κάθε περίπτωση, η κανονική άδεια χορηγείται υποχρεωτικά μέχρι 31.12 του ίδιου έτους.

1 1.2. Επίδομα άδειας

Οι αμειβόμενοι με ημερομίσθιο παίρνουν ως επίδομα άδειας ποσό ίσο με τις αποδοχές άδειας μέχρι 13 ημερομίσθια (ένα ημερομίσθιο ισούται με το 1/6 της εβδομάδας). Οι αμειβόμενοι με μισθό παίρνουν ως επίδομα άδειας ποσό ίσο με τις αποδοχές της άδειας μέχρι μισό (1/2) μισθό ή 12,5 ημερομίσθια. Οι τακτικές αποδοχές του επιδόματος είναι ίσες με τις τακτικές αποδοχές της άδειας.

1 1.3. Μη χορήγηση κανονικής άδειας

Ο εργοδότης που αρνείται να χορηγήσει στο μισθωτό τη νόμιμη ετήσια κανονική άδειά του υποχρεούται μέχρι να λήξει το εργασιακό έτος, κατά το οποίο δικαιούται ο μισθωτός την άδειά του, να καταβάλει σε αυτόν τις αποδοχές που αντιστοιχούν στις μέρες της άδειας και προσαύξηση αυτών των αποδοχών κατά 100%. Η αμέλεια (υπαιτιότητα) του εργοδότη δεν υπάρχει στην περίπτωση που ο μισθωτός δεν έχει ζητήσει την άδεια (ενόψει επιθυμητής μεταφοράς της στα επόμενα εργασιακά έτη). Σε αυτή την περίπτωση, ο εργαζόμενος δεν δικαιούται να λάβει τη σχετική προσαύξηση.

1 1.4. Άλλες κύριες άδειες

Άλλες άδειες, εκτός από την κανονική, που χορηγούνται στους εργαζομένους είναι οι εξής:

Άδεια λουτροθεραπείας: Η λουτροθεραπεία αποτελεί ανυπαίτιο κώλυμα (δηλαδή, χωρίς την υπαιτιότητα του εργαζόμενου) και δίδεται έπειτα από γνωμάτευση της υγειονομικής επιτροπής του ΙΚΑ. Διάρκει μέχρι 30 ημέρες.

Γονική άδεια ανατροφής: Ισχύει σε επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αριθμού απασχολούμενων ατόμων για παιδιά μέχρι 3,5 ετών εφόσον η/ο σύζυγος εργάζεται έξω από το σπίτι, η άδεια μητρότητας έχει λήξει και ο/η εργαζόμενος/η έχει συμπληρώσει 1 χρόνο υπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη. Είναι χωρίς αποδοχές και έχει διάρκεια μέχρι 3,5 μήνες για κάθε παιδί (μέχρι 6 μήνες για γονέα που έχει την επιμέλεια και βρίσκεται σε διάσταση ή κηρεία ή έχει τέκνο εκτός γάμου). Και οι δύο γονείς πρέπει να μη βρίσκονται στο σπίτι (έχει θεσπιστεί με το άρθρο 5 του Ν. 1483/84 και τροποποιηθεί με την ΕΓΣΣΕ '93 και το Ν. 2639/98 άρθρο 25).

Άδεια γέννησης τέκνου (για το σύζυγο): Ο πατέρας δικαιούται 2 ημέρες άδεια με αποδοχές για κάθε τέκνο (άρ. 10 ΕΓΣΣΕ 2000-01).

Σχολική άδεια: Δίδεται μόνο για παρακολούθηση της σχολικής επίδοσης (νηπιαγωγείου, βασικής και μέσης εκπαίδευσης) και για παιδιά μέχρι 16 ετών. Είναι με αποδοχές. Έχει διάρκεια μέχρι 4 ημέρες μέσα στο ημερολογιακό έτος για όλα τα παιδιά, αλλά όχι πάνω από 1 ημέρα κάθε φορά. Δίνεται για τον έναν από τους δύο γονείς και ο εργοδότης μπορεί να ζητήσει βεβαίωση από το σχολείο.

Άδεια γάμου (προβλέπεται από διάφορες ΣΣΕ και την ΕΓΣΣΕ 9.6.93): Δίδονται 5 εργάσιμες ημέρες με αποδοχές για όσους εργάζονται πενθήμερο και 6 για όσους εργάζονται εξαήμερο. Ο εργαζόμενος που απασχολείται π.χ. 3 ημέρες την εβδομάδα, δηλαδή σε καθεστώς μερικής απασχόλησης, θα δικαιούται 3 ημέρες άδειας γάμου.

Δίνονται επίσης:

Εκπαιδευτική άδεια: μέχρι 2 έτη άνευ αποδοχών.

Άδεια εξετάσεων σε μεταπτυχιακούς φοιτητές (ΕΓΣΣΕ 2004): Όσοι συμμετέχουν σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα τουλάχιστον 1 έτους ή διδακτορικό ΑΕΙ ή ΤΕΙ, στο εξωτερικό ή στο εσωτερικό, δικαιούνται 10 ημέρες άδεια χωρίς αποδοχές σε συνεχείς ημέρες ή τμηματικά και ισχύει για μέχρι 2 έτη, ανεξάρτητα από ηλικία.

Άδεια άνευ αποδοχών: Δεν αποτελεί δικαίωμα του εργαζόμενου ή υποχρέωση του εργοδότη. Ο εργαζόμενος με αίτησή του ζητά τη σύμφωνη γνώμη του εργοδότη, ο οποίος χορηγεί ή όχι την άδεια με βάση τις αρχές της καλής πίστης και των συναλλακτικών συνθηκών.

Επιπλέον κανονική άδεια (ΕΓΣΣΕ 2000-01): 3 ημέρες επιπλέον άδεια σε όσους έχουν 12 έτη προϋπηρεσία σε οποιονδήποτε εργοδότη ή 10 έτη στον ίδιο. Δηλαδή στο σύνολο 25 ημέρες άδειας. Σύμφωνα με την ΕΓΣΣΕ 2008 όσοι εργαζόμενοι έχουν 25 έτη προϋπηρεσία σε οποιονδήποτε εργοδότη ή στον ίδιο δικαιούνται άλλη μία ημέρα επιπλέον άδεια. Δηλαδή στο σύνολο 26 ημέρες κανονικής άδειας.

Άδεια σπουδαστών που εργάζονται, κατά τη διάρκεια των εξετάσεων (Ν. 1346/83 και Ν. 556/97 άρθρο 22 και ΕΓΣΣΕ 1998 και 2000): Οι εργαζόμενοι που είναι μαθητές ή σπουδαστές ή φοιτητές εκπαιδευτικών μονάδων οποιουδήποτε τύπου ή βαθμίδας του Δημοσίου ή εποπτευομένων από το Δημόσιο, δικαιούνται κάθε έτος 30 ημέρες άδειας χωρίς αποδοχές για συμμετοχή στις εξετάσεις κατά την προβλεπόμενη διάρκεια των σπουδών τους προσαυξημένη κατά 2 έτη. Οι αποδοχές του χρόνου της άδειας καταβάλλονται από τον ΟΑΕΔ στο ύψος των πράγματι καταβαλλομένων και σε κάθε περίπτωση όχι κάτω από τα νόμιμα.

Δίνονται ακόμα:

Άδεια απουσίας άνευ αποδοχών για ασθένεια εξαρτώμενων μελών (άρθρο 7 Ν. 1483/84): Δίδονται 6 ημέρες για ασθένεια παιδιών ή άλλων εξαρτώμενων μελών, 8 ημέρες όταν τα παιδιά είναι δύο και 12 ημέρες για τρία και περισσότερα παιδιά.

Άδεια λόγω θανάτου συγγενών πρώτου βαθμού (γονείς, τέκνα, αδέρφια, σύζυγοι): 2 ημέρες άδειας με αποδοχές (ΕΓΣΣΕ 15.4.2002).

Άδεια φροντίδας και ανατροφής παιδιών (άρθρο 9 ΕΓΣΣΕ 1993 και ΕΓΣΣΕ 2002 άρθρο 6): 1 ώρα λιγότερη κατά την προσέλευση ή την αποχώρηση έπειτα από συμφωνία με τον εργοδότη για 2,5 έτη, με αφετηρία τη λήξη της άδειας λοχειάς (ΕΓΣΣΕ 2004-2005 άρθρο 8 και Ν. 3144/2003 άρθρο 7), ή 2 ώρες λιγότερες κατά την αποχώρηση ή την προσέλευση για 1 έτος και 1 ώρα για 6 μήνες. Αυτή την άδεια δικαιούται ο/η εργαζόμενος/η και μπορεί να τη ζητήσει εναλλακτικά ως ισόχρονη άδεια με αποδοχές εντός της χρονικής περιόδου κατά την οποία δικαιούται το μειωμένο ωράριο για τη φροντίδα του παιδιού. Η εναλλακτική χορήγηση προϋποθέτει συμφωνία του εργοδότη και χορηγείται εφάπαξ ή τμηματικά.

Την άδεια αυτή δικαιούνται και οι άγαμοι γονείς αλλά και οι θετοί γονείς για παιδιά μέχρι 6 ετών με αφετηρία την υιοθεσία.

Άδεια για μεταγίσεις αίματος και παραγώγων του ή αιμοκάθαρση: Εργαζόμενοι που έχουν υπηρεσία μέχρι 4 έτη στον ίδιο εργοδότη, οι οποίοι πάσχουν από νόσημα που απαιτεί τα παραπάνω και το οποίο έχει γνωστοποιηθεί στον εργοδότη, δικαιούνται ως 22 ημέρες άδειας με αποδοχές (ΕΓΣΣΕ 15.4.2002 άρθρο 8).

Αντίστοιχα γονείς που έχουν τέτοια παιδιά μέχρι 16 ετών δικαιούνται 10 ημέρες άδειας με αποδοχές το έτος και οι δύο (ΕΓΣΣΕ 2004-5 άρθρο 12).

Άδεια λόγω AIDS (ΕΓΣΣΕ 2004): Εργαζόμενοι που έχουν μέχρι 4 έτη προϋπηρεσία στον ίδιο εργοδότη και είναι φορείς ή πάσχουν από AIDS και έχουν κριθεί ικανοί προς εργασία, δικαιούνται από τη γνωστοποίηση στον εργοδότη 1 μήνα άδειας με αποδοχές για κάθε έτος, επιπλέον της κανονικής άδειας.

Άδεια μονογονεϊκών οικογενειών (ΕΓΣΣΕ 15.4.2002 άρθρο 7): Χήρος ή άγαμος γονέας που έχει την επιμέλεια των παιδιών. Δίδονται 6 ημέρες άδειας με αποδοχές για 1-2 παιδιά και 8 ημέρες άδειας για 3 ή περισσότερα παιδιά μέχρι 12 ετών.

11.5. Ασθένεια

Η ασθένεια του μισθωτού αποτελεί ανυπαίτιο κώλυμα που δικαιολογεί καταρχήν την απουσία του από την εργασία χωρίς συνέπειες.

Αν η ασθένεια διήρκεσε μέχρι 3 ημέρες μη επιδοτούμενες από το ΙΚΑ, οσαδήποτε και αν είναι τα τριήμερα ασθενείας του ημερολογιακού έτους, ο εργοδότης οφείλει κάθε φορά το μισό του ημερήσιου μισθού για καθεμία από τις μέχρι 3 ημέρες απουσίας του μισθωτού. Το μισό ημερομίσθιο υποχρεούται επίσης να καταβάλει και για τις 3 πρώτες ημέρες της πρώτης κατά ημερολογιακό έτος ασθενείας που διήρκεσε πλέον των 3 ημερών. Για τις υπόλοιπες ημέρες της πρώτης αυτής, καθώς και για όλες τις ημέρες κάθε επόμενης ασθενείας του ίδιου ημερολογιακού έτους που διαρκεί όμως πέραν των τριών ημερών, ο εργοδότης καταβάλλει τις συνήθεις αποδοχές, δηλαδή ό,τι θα ελάμβανε αν κατά τον αντίστοιχο χρόνο πρόσφερε κανονικά την εργασία του (μέχρι το μισό μισθό για προϋπηρεσία

μέχρι ένα έτος ή ολόκληρο το μισθό για προϋπηρεσία μεγαλύτερη από ένα έτος ως ανυπαίτιο κώλυμα).

Το επίδομα ασθένειας καταβάλλεται από το ΙΚΑ εφόσον ο ασφαλισμένος έχει πραγματοποιήσει τουλάχιστον 100 ημέρες εργασίας στο προηγούμενο έτος ή στο προηγούμενο 15μηνο χωρίς να περιλαμβάνεται το τελευταίο τρίμηνο.

1 1.6. Εργατικό ατύχημα

1 1.6.1. Ορισμός

Εργατικό ατύχημα σύμφωνα με την ειδική εργατική νομοθεσία (άρθρο 1 του ΒΔ 24-25/20) και τη νομολογία (ΑΠ 1 376/62) είναι το ατύχημα που επέρχεται στο μισθωτό από βίαιο και ξαφνικό συμβάν (δηλαδή όχι υπό κανονικές συνθήκες εργασίας), κατά τη διάρκεια της εργασίας του ή εξ αφορμής αυτής (δηλαδή να υπάρχει σύνδεσμος μεταξύ εργασίας και ατυχήματος, άρα και κατά τη μετάβαση του εργαζόμενου στην εργασία του και κατά την επιστροφή του, αδιάφορο αν γίνεται με μέσα του εργοδότη ή άλλα μέσα), εάν του προκάλεσε ανικανότητα να εργαστεί ίση ή μεγαλύτερη από 4 ημέρες.

Όταν πρόκειται για εργατικό ατύχημα ή επαγγελματική ασθένεια, το επίδομα από το ΙΚΑ καταβάλλεται από την πρώτη ημέρα που αναγγέλλεται στο ΙΚΑ χωρίς να υπολογίζεται 3ήμερος χρόνος αναμονής (και για την πρώτη περίπτωση ακόμη), με την προϋπόθεση ότι η ανικανότητα για εργασία είναι μεγαλύτερη από 3 ημέρες. Διαφορετικά, αν η ανικανότητα για εργασία είναι μόνο μέχρι 3 ημέρες, υπολογίζεται χρόνος αναμονής όπως γίνεται με την κοινή ασθένεια.

Στο εργατικό ατύχημα καθώς και στην επαγγελματική ασθένεια χορηγούνται οι παροχές του ΙΚΑ ανεξάρτητα από τον αριθμό των ημερών εργασίας (άρθρο 8§1 και άρθρο 34§1 ΑΝ 1846/51).

1 1.6.2. Απαραίτητες ενέργειες σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος

Σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος οι απαραίτητες ενέργειες είναι οι εξής:

Συμπλήρωση δήλωσης ατυχήματος (έντυπο του ΙΚΑ) από το γραφείο προσωπικού με τη βοήθεια του τεχνικού ασφαλείας και των μαρτύρων. Το πρωτότυπο το παίρνει ο εργαζόμενος ή αντιπρόσωπός του που το πάει άμεσα στο ΙΚΑ μαζί με το βιβλιάριο ασθένειας και τα ένσημα, γιατί η επιδότηση αρχίζει από την ημέρα που γίνεται η αναγγελία.

Το αντίγραφο μαζί με το ειδικό έγγραφο της υπηρεσίας αναγγέλλεται στην Επιθεώρηση Εργασίας μέσα σε 24 ώρες (οι Κυριακές και οι επίσημες αργίες δεν υπολογίζονται στην προθεσμία). Ένα άλλο αντίγραφο κρατείται στο βιβλίο ατυχημάτων.

11.7. Τοκετός

Τα του τοκετού ρυθμίζονται από την ΕΓΣΣΕ 9.6.93 και 2000-2001, το Ν. 2224/94 άρθρο 9 και το ΠΔ 176/97.

Η συνολική άδεια μητρότητας είναι 17 εβδομάδες, δηλαδή 8 εβδομάδες (ή 56 ημέρες) πριν τον τοκετό, οπότε λέγεται άδεια κυοφορίας, και 9 εβδομάδες (ή 63 ημέρες) μετά τον τοκετό, οπότε λέγεται άδεια λοχείας. Δηλαδή, σύνολο 119 ημέρες.

Το ΙΚΑ καταβάλλει επίδομα μητρότητας (κύησης και λοχείας) για τις 119 ημέρες, με προϋπόθεση να έχει πραγματοποιήσει η ασφαλιζόμενη 200 ασφαλιστικά ημερομίσθια (ΑΗ) τα δύο προηγούμενα έτη πριν τον τοκετό. Επίσης το ΙΚΑ καταβάλλει χρηματικό βοήθημα τοκετού ίσο με το ημερομίσθιο του ανειδίκευτου εργάτη επί 30, με την προϋπόθεση να έχει πραγματοποιήσει η ασφαλιζόμενη 50 ασφαλιστικά ημερομίσθια (ΑΗ) το τελευταίο 15μηνο χωρίς το τελευταίο τρίμηνο.

Ο εργοδότης καταβάλλει τις αποδοχές της μισθωτής μέχρι ενός μηνός (ή μισού αν η προϋπηρεσία είναι μικρότερη του έτους), επειδή ο τοκετός θεωρείται ανυπαίτιο κώλυμα, αφαιρώντας ολόκληρο το επίδομα μητρότητας που αντιστοιχεί στο ίδιο χρονικό διάστημα, τόσο εκείνο που αντιστοιχεί στις εργάσιμες όσο και εκείνο που αντιστοιχεί στις μη εργάσιμες ημέρες.

Ο ΟΑΕΔ καταβάλλει συμπληρωματικές παροχές μητρότητας, δηλαδή τη διαφορά ανάμεσα στις πραγματικές αποδοχές βάσει ατομικής σύμβασης (μέχρι την ανώτατη ασφαλιστική κλάση του ΙΚΑ) και σε αυτές που καταβάλλονται από το ΙΚΑ και τον εργοδότη, μέχρι 16 εβδομάδες. Πρέπει να αποφεύγεται η απασχόληση των εγκύων σε νυχτερινή βάρδια (ΕΓΣΣΕ 2002).

Όταν η έγκυος το ζητήσει, για λόγους υγείας, θα πρέπει να μετακινηθεί σε θέση ημερήσιας απασχόλησης.

Απαγορεύεται η καταγγελία της σύμβασης της μισθωτής κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης και ένα χρόνο μετά τον τοκετό.

Ειδική άδεια μητρότητας έξι μηνών για εργαζόμενες μητέρες πλήρους ή μερικής απασχόλησης παρέχεται με βάση το Ν. 3655/08. Την άδεια αυτή μπορούν να πάρουν μετά το τέλος της άδειας μητρότητας (τοκετού και λοχείας) ή και της ισόχρονης προς το μειωμένο ωράριο άδειας ή και της κανονικής τους άδειας. Πρέπει να ζητηθεί από τον εργοδότη εγγράφως ένα μήνα πριν την έναρξη αυτής της άδειας. Μπορεί να τη ζητήσει ολόκληρη ή ένα μέρος αυτής. Επίσης η εργαζόμενη πρέπει να υποβάλει αίτηση στον ΟΑΕΔ μέσα σε 60 ημέρες μετά τη λήξη των παραπάνω αδειών. Οι αποδοχές για το διάστημα αυτό πληρώνονται από τον ΟΑΕΔ και είναι ίσες με τον κατώτατο μισθό της ΕΓΣΣΕ.

1 1.8. Αποχώρηση εργαζόμενου

1 1.8.1. Λόγοι αποχώρησης

Οι λόγοι αποχώρησης ενός εργαζόμενου από την εργασία του είναι οι παρακάτω:

- Οικειοθελής αποχώρηση.
- Καταγγελία σύμβασης λόγω συνταξιοδότησης.
- Καταγγελία σύμβασης λόγω απόλυσης.
- Λήξη σύμβασης εργασίας ορισμένου χρόνου.
- Θάνατος.

1 1.8.2. Υποχρεωτική διαδικασία

Η λήξη της σύμβασης εργασίας είτε ορισμένου είτε αορίστου χρόνου για οποιονδήποτε λόγο (καταγγελία ή οικειοθελής αποχώρηση) πρέπει να αναγγέλλεται μέσα σε 8 ημέρες στον ΟΑΕΔ (άρθρο 9 Ν. 3198/55 και Ν. 2556/97 άρθρο 2).

Σε περίπτωση καταγγελίας σύμβασης αορίστου χρόνου, το έγγραφο της καταγγελίας κοινοποιείται άμεσα για να αρχίσει να μετρά το επίδομα ανεργίας.

Σε περίπτωση λύσης της σύμβασης ορισμένου χρόνου, κοινοποιείται σχετικό έγγραφο με τα στοιχεία της εταιρίας και του εργαζόμενου.

Σε περίπτωση οικειοθελούς αποχώρησης, κοινοποιείται σχετικό έγγραφο με τα στοιχεία της εταιρίας και του εργαζόμενου.

Σε περίπτωση απολύσεως λόγω σπουδαίου λόγου εγκύου ή γαλουχούσας (ΠΔ 176/97), κοινοποιούμε το έγγραφο της καταγγελίας καθώς και γραπτή αιτιολόγηση αυτού στην επιθεώρηση εργασίας.

1 1.8.3. Συνέντευξη αποχώρησης

Σε περίπτωση κυρίως οικειοθελούς αποχώρησης ή σε κάποιες περιπτώσεις καταγγελίας, σκόπιμο είναι να προηγηθεί συνέντευξη με τον εργαζόμενο που πρόκειται να αποχωρήσει από εκπρόσωπο της διεύθυνσης προσωπικού, ώστε οι λόγοι που οδήγησαν τον εργαζόμενο να αποχωρήσει να ληφθούν υπόψη για παραπέρα προβληματισμό και γνώση.

Οι ερωτήσεις που μπορεί να τεθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είναι, ενδεικτικά, οι παρακάτω:

- Ποιοι είναι οι λόγοι στους οποίους οφείλεται η αποχώρησή σας;
- Τι θα σας λείψει μετά την αποχώρησή σας και γιατί;
- Τι δεν θα σας λείψει και γιατί;
- Τι θα συμβουλευάτε ένα νεοεισερχόμενο στην εταιρία μας;
- Θα προτείνατε την εταιρία μας σε κάποιον υποψήφιο εργαζόμενο; Αν ναι, γιατί; Αν όχι, για ποιους λόγους;

1 1.8.4. Καταχρηστική απόλυση

Η καταγγελία της σχέσης εργασίας είναι ανατιώδης δικαιοπραξία, δηλαδή το κύρος της δεν εξαρτάται από την ύπαρξη νομίμου αιτίας. Το δικαίωμα του εργοδότη υπόκειται στους περιορισμούς του άρθρου 281 ΑΚ. Δηλαδή η καταγγελία που υπερβαίνει τα όρια καλής πίστης, τα χρηστά ήθη ή τον οικονομικό και κοινωνικό σκοπό μπορεί να προσβληθεί ως άκυρη.

Η καταγγελία της εργασιακής σχέσης θεωρείται έγκυρη εφόσον γίνει εγγράφως και καταβληθεί η νόμιμη αποζημίωση. Αν δεν συντρέξουν οι παραπάνω προϋποθέσεις, η μεν καταγγελία είναι άκυρη ο δε εργοδότης πέφτει σε υπερημερία, γεγονός που τον υποχρεώνει στην καταβολή των μισθών υπερημερίας. Επίσης, για να είναι έγκυρη η καταγγελία, πρέπει να έχει καταχωρηθεί η απασχόληση του μισθωτού στα μισθολόγια του ΙΚΑ, καθώς και να μην υπάρχει καθυστέρηση σε περίπτωση δόσεων της αποζημίωσης.

Τα παραπάνω δεν ισχύουν σε περίπτωση οικειοθελούς αποχώρησης.

1 1.8.5. Πότε απαγορεύεται η απόλυση

Η καταγγελία της σύμβασης του μισθωτού απαγορεύεται κατά τη διάρκεια κανονικής άδειας, κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης και για ένα χρόνο μετά τον τοκετό, καθώς και όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε κατάσταση διαθεσιμότητας.

Μπορεί να γίνει κατά τη διάρκεια ασθένειας του εργαζόμενου εκτός και αν υπαγορεύεται από κακώς εννοούμενο επαγγελματικό συμφέρον με σκοπό την απαλλαγή από τον ασθενή και μη παραγωγικό εργαζόμενο, άρα η καταγγελία είναι καταχρηστική. Επίσης είναι άκυρη η καταγγελία αν γίνει εξαιτίας της νόμιμης συνδικαλιστικής δράσης των συνδικαλιστικών στελεχών και των μελών του συμβουλίου εργαζομένων. Άκυρη επίσης είναι η απόλυση εργαζόμενου που αρνήθηκε να εργαστεί με μερική απασχόληση.

1 1.9. Αργίες

1 1.9.1. Ορισμός

Οι αργίες χωρίζονται στις εξαιρέσιμες εορτές του έτους, οι οποίες έχουν καθιερωθεί με νόμο, όπου η μη εργασία είναι υποχρεωτική για όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους, και στις συμβατικές εορτές του έτους, οι οποίες έχουν καθιερωθεί από συμβάσεις εργασίας ή επιχειρησιακές συμφωνίες, και η μη εργασία είναι υποχρεωτική μόνο για τους εργαζομένους που διέπονται από αυτές τις συμφωνίες.

1 1.9.2. Εξαιρέσιμες εορτές του έτους

Οι εξαιρέσιμες εορτές του έτους είναι υποχρεωτικές ή προαιρετικές. Στις υποχρεωτικές ανήκουν:

- ✓ Η 25η Μαρτίου
- ✓ Η Δευτέρα του Πάσχα
- ✓ Η 15η Αυγούστου
- ✓ Η 25η Δεκεμβρίου και
- ✓ Η 1η Μαΐου

Στις προαιρετικές ανήκουν: Η 28η Οκτωβρίου (η οποία με υπουργική απόφαση κηρύσσεται υποχρεωτική κάθε χρόνο)

Στις παραπάνω 6 αργίες απαγορεύεται η απασχόληση των μισθωτών (εκτός αυτών που εργάζονται με βάρδιες).

1 1.9.3. Συμβατικές εορτές

Οι συμβατικές εορτές του έτους, θεσπισμένες από διάφορες ΣΣΕ, είναι:

- Η 26η Δεκεμβρίου.
- Η 1η Ιανουαρίου.
- Η 6η Ιανουαρίου.
- Η Μεγάλη Παρασκευή.
- Η Καθαρή Δευτέρα.
- Η τοπική αργία (συνήθως εορτή πολιούχου αγίου ή άλλος τοπικός εορτασμός).
- Του Αγίου Πνεύματος.
- Η Κυριακή του Πάσχα (είναι σαν όλες τις άλλες Κυριακές).

1 1.10. Βλαπτική μεταβολή

Βλαπτική μεταβολή των όρων της σύμβασης εργασίας συντρέχει όταν ο εργοδότης, χωρίς να έχει το δικαίωμα αυτό από το νόμο ή τη σύμβαση, μεταβάλλει μονομερώς τους όρους της σύμβασης του μισθωτού, με συνέπεια να επέρχεται σε αυτόν άμεση ή έμμεση, υλική ή ηθική ζημιά.

1 1.11. Διευθυντικό δικαίωμα

Το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη είναι η εφαρμογή στις σχέσεις εργασίας της αναγκαίας, από τη φύση της επιχειρηματικής εκμετάλλευσης, εξουσίας για την οργάνωση, διαμόρφωση και διεύθυνσή της (λειτουργικές αρμοδιότητες). Με το διευθυντικό δικαίωμα ο εργοδότης διευθύνει, κατευθύνει, συντονίζει και ελέγχει την εργασία, ορίζει τις ειδικότερες συνθήκες της, κατανέμει και αναθέτει συγκεκριμένες εργασίες, τοποθετεί και μεταθέτει τους εργαζομένους, ορίζει, στο πλαίσιο του νόμου, το χρόνο και τόπο εργασίας κ.λπ.

Η αυθαίρετη άσκηση των εργοδοτικών εξουσιών για λόγους προσωπικούς ή άσχετους με τις ανάγκες της επιχείρησης ελέγχεται νομικά για κατάχρηση δικαιώματος. Η νομολογία δίνει τα όρια άσκησης του διευθυντικού δικαιώματος στην περίπτωση της καταγγελίας. Σύμφωνα με τον ΑΚ άρθρο 281, το διευθυντικό δικαίωμα δικαιολογείται από τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους, και τις ανάγκες της επιχείρησης στα πλαίσια της καλής πίστης και των χρηστών ηθών. Παράδειγμα καλής χρήσης του διευθυντικού δικαιώματος είναι η μετάθεση μισθωτού σε άλλη θέση, που οι προδιαγραφές της απαιτούν υπάλληλο με ανάλογα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα με εκείνα του συγκεκριμένου υπαλλήλου, ύστερα από αποχώρηση του υπαλλήλου που κατείχε προηγουμένως τη θέση.

1 1. 1 2. Ίση μεταχείριση

Στο πλαίσιο εφαρμογής της αρχής ίσης μεταχείρισης (άρθρο 288 του ΑΚ) των μισθωτών που απασχολούνται στον ίδιο εργοδότη, δεν επιτρέπεται ο τελευταίος να εξαιρεί ορισμένους από το προσωπικό, από παροχές τις οποίες καταβάλλει εκούσια και όχι από υποχρέωση, που προκύπτουν από διατάξεις νόμων, ΣΣΕ, διαιτητικές αποφάσεις ή άλλους της αυτής ισχύος κανόνες δικαίου. Εκτός αν η εξαίρεση αυτή δικαιολογείται κατά την καλή πίστη και ενόψει των συναλλακτικών ηθών είναι δίκαιη και εύλογη κατ' αντικειμενική κρίση.

Η νέα διάταξη του άρθρου 22 παράγραφος 1 εδάφιο β' του Συντάγματος ορίζει ότι «όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από φύλο ή άλλη διάκριση έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής για παρεχόμενη εργασία ίσης αξίας». Σύμφωνα με την αρχή της ισότητας, που θεμελιώνεται στο άρθρο 4 παράγραφος 1 και στο άρθρο 22 παράγραφος 1 του Συντάγματος, όταν η προνομιακή νομοθετική μεταχείριση μιας κατηγορίας προσώπων έναντι άλλων που τελούν υπό συνθήκες ουσιαστικά όμοιες δεν δικαιολογείται από αποχρώντες λόγους γενικότερου συμφέροντος, και συνεπώς είναι αυθαίρετη, τα δικαστήρια οφείλουν είτε να επεκτείνουν την προνομιακή ρύθμιση στους εξαιρεθέντες αδικαιολογητάς είτε να μην την εφαρμόσουν.

Ο Νόμος 3488/06 για την «Εφαρμογή της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά την πρόσβαση στην απασχόληση, την επαγγελματική εκπαίδευση και ανέλιξη, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας» εισάγει καινοτόμους ρυθμίσεις που υπαγορεύονται από το ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο. Κάποια από τα θέματα που αποσαφηνίζονται είναι η άμεση και έμμεση διάκριση, η παρενόχληση λόγω φύλου και η σεξουαλική παρενόχληση, και η προστασία της μητρότητας.

1 1.13. Κόστος εργαζόμενου

Ας δούμε, με ένα παράδειγμα, πόσο κοστίζει για έναν εργοδότη ένας εργαζόμενος:

Αν ο βασικός μισθός ενός εργαζόμενου είναι 1.000 ευρώ, τότε οι ασφαλιστικές επιβαρύνσεις του εργοδότη για το ΙΚΑ (σύνταξη και υγεία) και το ΕΤΕΑΜ (επικουρική σύνταξη) είναι 28,06%, δηλαδή 280,60 ευρώ, και το συνολικό μηνιαίο κόστος θα είναι ίσο με $1.000 + 280,6 = 1.280,6$ ευρώ. Επομένως, το συνολικό ετήσιο κόστος του εργαζόμενου για τον εργοδότη θα είναι $1.280,60 \times 12 = 15.367,2$ ευρώ. Το μέσο μηνιαίο κόστος για τον εργοδότη $15.367,2 : 12 = 1.280,60$ ευρώ.

1 1.14. Καθαρές αποδοχές εργαζόμενου

Ας δούμε τώρα, με το ίδιο παράδειγμα, πόσο είναι οι καθαρές αποδοχές για τον εργαζόμενο:

Αν ο βασικός μισθός ενός εργαζόμενου είναι 1.000 ευρώ, οι ασφαλιστικές κρατήσεις του για το ΙΚΑ (σύνταξη και υγεία) και το ΕΤΕΑΜ (επικουρική σύνταξη) είναι 16 % των μισθών, δηλαδή $1.000 \times 0,16 = 160$ ευρώ. Άρα, το καθαρό μηνιαίο ποσό θα είναι ίσο με $1.000 - 160 = 840$ ευρώ και το ετήσιο ποσό ίσο με $840 \times 12 = 10.080$ ευρώ.

1 1.15. Κυρώσεις εργοδότη

Με βάση τα άρθρα 16 και 17 του Ν. 2639/98 και το άρθρο 3 του Ν. 3385/2005 όπως τροποποιήθηκε, στον εργοδότη που παραβαίνει τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας επιβάλλεται, με αιτιολογημένη πράξη του αρμόδιου επιθεωρητή εργασίας και ύστερα από πρόσκλησή του για παροχή εξηγήσεων:

α) Πρόστιμο, για καθεμία παράβαση, από 1.000 ευρώ μέχρι 30.000 ευρώ.

β) Προσωρινή διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή τμημάτων ή του συνόλου της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης για χρονικό διάστημα μέχρι τριών (3) ημερών. Επίσης με απόφαση του υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων μπορεί, ύστερα από αιτιολογημένη εισήγηση του αρμόδιου επιθεωρητή εργασίας, να επιβληθεί στον εργοδότη προσωρινή διακοπή της λειτουργίας για διάστημα μεγαλύτερο από τρεις (3) ημέρες ή και οριστική διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή τμημάτων ή του συνόλου της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης.

1 1.16. Πειθαρχικές ποινές εργαζόμενου

Τα πειθαρχικά παραπτώματα και οι πειθαρχικές ποινές του εργαζόμενου περιγράφονται στον κανονισμό εργασίας της εταιρίας.

Ενδεικτικά είδη ποινών είναι:

- Έγγραφη ή προφορική επίπληξη.
- Πρόστιμο μέχρι 1/4 ημερομισθίου υπέρ Εργατικής Εστίας.
- Επιβολή αργίας μέχρι 10 ημερών το έτος.

Στην περίπτωση της αργίας (ανεξάρτητα από τον αριθμό των ημερών) πρέπει να μεσολαβήσουν τουλάχιστον 5 ημερολογιακές ημέρες από τη στιγμή της έγγραφης ανακοίνωσης μέχρι την πρώτη ημέρα της αργίας, ώστε, αν θέλει ο μισθωτός, μέσα στο διάστημα αυτό να ασκήσει έφεση.

1 1.17. Παράλληλη εργασία

Ο μισθωτός με σχέση εξαρτημένης εργασίας μπορεί να αναλάβει παράλληλα κατά την ίδια περίοδο και μερική απασχόληση στον ίδιο εργοδότη με άλλη ειδικότητα είτε σε άλλο εργοδότη με την ίδια ή άλλη ειδικότητα, αλλά μόνο για το χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ανώτατου ορίου καθημερινής εργασίας.

Οι εισφορές υπολογίζονται ποσοστιαία επί του συνόλου των πάσης φύσεως αποδοχών που κάθε εργοδότης υποχρεούται να καταβάλει, ανεξάρτητα αν ο ασφαλισμένος συνδέεται με σύμβαση εργασίας με άλλον ή με άλλους εργοδότες και ανεξάρτητα αν το άθροισμα του ημερήσιου μισθού που παίρνει από κάθε εργοδότη είναι μεγαλύτερο της ανώτατης ασφαλιστικής κλάσης. Ο εργαζόμενος όμως δικαιούται επιστροφή των δικών του επιπλέον εισφορών, εφόσον βέβαια είναι ασφαλισμένος πριν την 31.12.92.

1 1.18. Υποχρεώσεις εργοδοτών προς την επιθεώρηση εργασίας

Οι υποχρεώσεις των εργοδοτών προς την επιθεώρηση εργασίας σύμφωνα με τους Ν. 2874/2000, Ν. 3227/2004, Ν. 3144/2003, και το Ν. 2639/1998 είναι:

- Καταστάσεις προσωπικού που υποβάλλονται μια φορά το χρόνο από 15.9 μέχρι 15.11. Κατάθεση πίνακα προσωπικού εντός 15 ημερών όταν υπάρχει καινούρια πρόσληψη, όταν αλλάξει ο νόμιμος εκπρόσωπος της επιχείρησης, σε αλλαγή ωραρίου ή οργάνωσης του χρόνου εργασίας.
- Υποβολή προγραμμάτων εργασίας (άρθρο 16 Ν. 2874/2000).
- Βιβλία δρομολογίων για τους οδηγούς φορτηγών αυτοκινήτων (άρθρο 21 Ν. 3144/2003).

- Αναλυτικές αποδείξεις πληρωμής (άρθρο 5 Ν. 3227/2004).
- Ειδικό βιβλίο νεοπροσλαμβανομένων (ΙΚΑ).
- Βιβλίο υπερωριών θεωρημένο με αντίστοιχη έγκριση άδειας για όλο το χρόνο. Πρέπει να ζητείται ειδική έγκριση υπερωριών για κάθε εξάμηνο του έτους. Υπάρχει η δυνατότητα να απευθυνθείτε στο ΑΣΕ (Ανώτατο Συμβούλιο Εργασίας) για έγκριση περισσότερων ωρών απασχόλησης για να πληρωθούν κατά το Νόμο
- Γνωστοποίηση ειδικών μορφών απασχόλησης (μερικής, εκ περιτροπής, έργου, παροχής υπηρεσιών) (άρθρο 1 Ν. 2639/1998). Υποβάλλεται εντός 15 ημερών από την υπογραφή της σύμβασης με ειδικά έντυπα.
- Σύνταξη ατομικών όρων σύμβασης σύμφωνα με τις διατάξεις του ΠΔ 156/94.
- Κανονισμός εργασίας προσωπικού για επιχειρήσεις άνω των 70 ατόμων.
- Βιβλίο χορήγησης ειδικών παροχών για εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου των ΣΣΕ π.χ. ένδυση.
- Διευθέτηση του χρόνου εργασίας (Ν. 3385/2005), όχι ως υποχρέωση αλλά για επίλυση προβλημάτων λειτουργίας της επιχείρησης.

1 1.19. Ωράριο

Η Διεθνής Σύμβαση Εργασίας υπ' αριθμόν 1 από τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας στην Ουάσιγκτον το 1919 καθιερώνει τις 8 ώρες ημερησίως και τις 48 εβδομαδιαίως. Ο Ν. 2269/20 κυρώνει αυτή τη σύμβαση, άρα το νόμιμο ωράριο εβδομαδιαίως είναι το 48ωρο.

Η ΕΓΣΣΕ του 1975 (κυρώθηκε με το Ν. 133/75) καθορίζει εβδομαδιαίο νόμιμο ωράριο 45 ωρών για όσους εφαρμόζουν πενθήμερο.

Το ισχύον συμβατικό ωράριο των μισθωτών από 1.1.84 (ΕΓΣΣΕ 14.2.84) μέχρι σήμερα είναι ίσο με 8 ώρες ημερησίως και 40 ώρες εβδομαδιαίως για πενθήμερη εβδομαδιαία εργασία. Επίσης, για την πενθήμερη εργασία το νόμιμο ημερήσιο ωράριο είναι 9 ώρες και το εβδομαδιαίο 45 ώρες. Η αμοιβή της υπερεργασίας από την 41η ώρα μέχρι την 45η είναι ίση με το ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 25%.

1 1.20. Ωρομίσθιο

Το ημερομίσθιο ισούται με το μικτό μισθό δια 25 που είναι οι ημέρες ενός μήνα. Το ωρομίσθιο ισούται με ένα ημερομίσθιο επί έξι τεσσαρακοστά (6/40) κι αυτό γιατί οι ημέρες τις εβδομάδας είναι έξι (6) ενώ οι ώρες της εβδομάδας που εργάζεται πραγματικά κάποιος είναι σαράντα (40).

11.21. Υπερβάσεις

Σύμφωνα με το ΝΔ 515/70, το Ν. 435/76, το Ν. 2874/2000 και το Ν. 3385/2005, τα είδη των υπερβάσεων στην εργασία είναι:

Η πρόσθετη εργασία: Το άρθρο 659 του ΑΚ ορίζει ότι αν παραστεί ανάγκη εργασίας επιπλέον της συμφωνηθείσας ή της συνήθους, ο εργαζόμενος υποχρεούται σε αυτή αν είναι σε θέση να την εκτελέσει, διαφορετικά η άρνησή του θα προσέκρουε στην καλή πίστη. Για την επιπλέον εργασία δικαιούται ο εργαζόμενος συμπληρωματική αμοιβή αναλόγως του συμφωνηθέντος μισθού και ειδικών περιστάσεων.

Υπερεργασία: Είναι η απασχόληση πέραν του συμβατικού εβδομαδιαίου ωραρίου των 40 ωρών μέχρι το νόμιμο ανώτατο όριο πενθήμερης εβδομαδιαίας εργασίας, τις 45 ώρες.

Υπερωρία: Από 1.10.2005 με το Ν. 3385/2005 ως υπερωριακή απασχόληση θεωρείται η πέραν των 45 ωρών την εβδομάδα απασχόληση και πέραν των 9 ωρών ημερησίως.

Επιβάλλεται η τήρηση βιβλίου υπερωριών από τον εργοδότη θεωρημένου από την Επιθεώρηση Εργασίας πριν χρησιμοποιηθεί.

Εργαζόμενοι που έχουν την εβδομαδιαία ανάπαυσή τους την Κυριακή δεν επιτρέπεται να απασχοληθούν σε αυτή χωρίς τη συγκατάθεσή τους. Στις επιχειρήσεις πενθήμερης λειτουργίας οι 2 ημέρες εβδομαδιαίας ανάπαυσης των εργαζομένων πρέπει να είναι συνεχόμενες και να περιλαμβάνουν πάντοτε την Κυριακή. Στο προσωπικό που θα απασχοληθεί Κυριακή θα χορηγείται αναπληρωματική ανάπαυση (ρεπό) μέσα στην επόμενη εβδομάδα.

Τι να συγκατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Τα διάφορα είδη αδειών που δικαιούνται οι εργαζόμενοι.
- Τις ρυθμίσεις για τις ασθένειες των εργαζομένων και την προστασία της μητρότητας.
- Τις περιπτώσεις αποχώρησης ή απόλυσης εργαζόμενου.
- Το διευθυντικό δικαίωμα και την ίση μεταχείριση των εργαζομένων.
- Τις διοικητικές κυρώσεις για τον εργοδότη και τις υποχρεώσεις του έναντι της Επιθεώρησης Εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ασημακοπούλου Β., *Η τέχνη της ειρήνης στον εργασιακό χώρο*, Κριτική, Αθήνα, 2008.
- Γιαννουλέας Μ., *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό Χώρο*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1998.
- Jossien M., Βαγιάτς Γ., Γιαννουλέας Μ., *Η Επικοινωνία Μέσα και Εξω από τον Εργασιακό Χώρο*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1999.
- Alexander Hamilton Institute, Ασημακοπούλου Β. (επιμ.), *Ανάπτυξη και Εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και παροχών*, Κριτήριο, Αθήνα, 2003.
- Alexander Hamilton Institute, Ασημακοπούλου Β. (επιμ.), *Πολιτικές και Διαδικασίες Προσωπικού*, Κριτήριο, Αθήνα, 2001.
- Belasco J. & Stayer R., *Το πέταγμα του Βούβαλου*, Κριτική, Αθήνα, 2000.
- Geus, Ariede., *Εταιρία ένας ζωντανός οργανισμός*, Κριτική, Αθήνα, 2002.
- Dearlove De. & Crainer St., *Η επιχείρηση στη νέα εποχή*, Κριτική, Αθήνα, 2005.
- Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources*, McGraw-Hill N.York, USA, 2003.
- Goleman D., *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000.
- Martin J., *Le Guide de la Communication*, Marabout, France, 1999.
- Mayer G. & Mayer T., *Η κοκκινোসκουφίτσα και το management*, Διάυλος, Αθήνα, 2002.
- Moyson R., *Le coaching*, De Boeck Bruxelles, Belgique, 2001.
- Κουκιάδης Ι., *Εργατικό Δίκαιο- Επιτομή*, Σάκκουλα, Αθήνα, 2006.
- Μπουραντάς Δ., *Ηγεσία*, Κριτική, Αθήνα, 2006.
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, 2003.
- Τσουκας Χ., *Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος*, Καστανιώτης, Αθήνα, 2005.
- Pease A., *Η Γλώσσα του Σώματος*, Έσοπτρον, Αθήνα, 1995.
- Coon, D., *Introduction to Psychology*, West Publishing Company, 1992.
- Guildham, *Interpersonal Skills at Work*, Prentice Hall, USA, 1990.
- Dubrin, A., *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*, Prentice Hall, USA, 1994.
- Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1999.
- Κάντας Α., *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία* (τόμοι 1, 2 και 3), Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1994-1995.
- Adair, J., *Οχι Αφεντικά αλλά Ηγέτες*, Αξίωμα Α.Ε, Αθήνα, 1994.

Στελέχωση & διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εμπορικής επιχείρησης

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε επιχειρηματίες εμπόρους και ανώτερα στελέχη εμπορικών επιχειρήσεων που ασχολούνται με θέματα του προσωπικού και ενδιαφέρονται να αποκτήσουν βασικές γνώσεις για τη στελέχωση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεών τους.

Στόχος είναι η παροχή γνώσεων και πληροφοριών για:

- Την έννοια της επιχειρηματικότητας και τη συσχέτισή της με το πεδίο δραστηριοτήτων των εκπαιδευομένων
- Βασικές αρχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού
- Νομικές πτυχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού
- Κύριες λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού
- Εργασιακά θέματα

ISBN 978-960-98505-7-5



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ