



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Διπλωματική Εργασία

Μάρκου Ισμήνη-Παναγιώτα

A.M: 7116M060

Επιβλέπων καθηγητής : Κέφης Βασίλειος

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :

«Ο εξορθολογισμός του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς και στις δημόσιες υπηρεσίες-Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)»

Αθήνα, Ακαδημαϊκό Έτος 2016-2017

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	
1.1 Η Δημιουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	3
1.2 Κουλτούρα και προσέλκυση εργαζομένων.....	4
1.3 Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	5
1.4 Επιχειρήσεις και καινοτομία.....	10
1.5 Οι επιχειρήσεις και το εξωτερικό περιβάλλον.....	11
1.6 Διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εκτός του εσωτερικού της...	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η Ανάλυση Θέσεως Εργασίας	
2.1 Η ανάλυση της θέσεως εργασίας.....	16
2.2 Περιεχόμενο της Ανάλυσης Θέσεως Εργασίας.....	18
2.3 Χρήσεις της Ανάλυσης Θέσης Εργασίας.....	19
2.4 Η συλλογή των στοιχείων και η επεξεργασία τους στην ανάλυση θέσεως εργασίας.....	21
2.5 Η Περιγραφή της θέσεως εργασίας.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού	
3.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....	30
3.2 Η εξωτερική αγορά εργασίας.....	34
3.3 Η εσωτερική αγορά εργασίας.....	35
3.4 Τα επιχειρηματικά σχέδια.....	36
3.5 Η πρόβλεψη των μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό.....	36
3.6 Ο σχεδιασμός προγράμματος ανθρώπινου δυναμικού.....	38
3.7 Η εφαρμογή του προγράμματος και η αξιολόγηση του.....	42
3.8 Δείκτες και τεχνικές του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	43
3.9 Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης.....	50
3.10 Εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου.....	51
3.11 Εργασιακή δυσαρέσκεια του εργαζόμενου.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η προσέλκυση των εργαζομένων

4.1 Προσέλκυση εργαζομένων.....	53
4.2 Η διαδικασία της προσέλκυσης των εργαζομένων.....	55
4.3 Στόχοι της προσέλκυσης των εργαζομένων και προφίλ υποψηφίου.....	56
4.4 Οι πηγές της προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	58
4.5 Η εσωτερική προσέλκυση εργαζομένων.....	59
4.6 Η Διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης.....	60
4.7 Η εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων.....	61
4.8 Η διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων.....	62
4.9 Μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων.....	63
4.10 Η Αξιολόγηση και εκτίμηση της προσέλκυσης εργαζομένων.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

5.1 Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.....	68
5.2 Πλεονεκτήματα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.....	69
5.3 Ανάλυση SWOT.....	73
5.4 SWOT Ανάλυση στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.....	74
5.5 Αποτελέσματα δυνατών σημείων των ΚΕΠ από την SWOT Ανάλυση.....	80
5.6 Αποτελέσματα των αδύναμων σημείων των ΚΕΠ από την SWOT ανάλυση....	84
5.7 Προτάσεις και αντιμετώπιση απειλών των ΚΕΠ μέσω SWOT Ανάλυσης.....	87
5.8 Συμπεράσματα και προτάσεις για καλύτερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών.....	89
Επίλογος.....	90
Βιβλιογραφία.....	92

Εισαγωγή

Κύριος και βασικός σκοπός μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ανεξαρτήτως αν είναι ιδιωτική ή δημόσια, είναι η επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Προκειμένου μία επιχείρηση να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα θα πρέπει οι τελικές εκροές της να συμβαδίζουν με τους στόχους που έχει προκαθορίσει να πετύχει. Αντίστοιχα λειτουργούν και οι δημόσιοι οργανισμοί των οποίων κύρια επιδίωξη είναι η παροχή ποσοτικών και ποιοτικών υπηρεσιών. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία που βοηθούν στην πραγμάτωση τους. Ο βασικότερος όμως και κυριότερος παράγοντας για την εκπλήρωση αυτών των στόχων αποτελούν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Μέσω των εργαζομένων και του τρόπου λειτουργίας αυτών καθορίζεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης και για το λόγο αυτό θεωρούνται ως το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτό το γεγονός οι περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν και επικεντρώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό τους καταβάλλοντας κάθε προσπάθεια στην εξεύρεση και πρόσληψη ικανού και αποδοτικού προσωπικού. Η διαδικασία αυτή δεν σταματά μόνο στην πρόσληψη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού καθώς συνεχίζεται με την ενίσχυση της εκπαίδευσης του και την εξειδίκευση του σε διάφορους τομείς της παραγωγικής διαδικασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στη συνέχεια καλείται να εργαστεί προκειμένου να αποδείξει την αποτελεσματικότητά του και να συνεισφέρει στην επιχείρηση ή τον οργανισμό με τις ικανότητές, την γνώση του και την εμπειρία του. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα κάθε εργαζόμενου θα εξεταστεί και θα αξιολογηθεί από τους προϊσταμένους του προκειμένου να αποδειχθεί πως είναι κατάλληλος και ικανός να πετύχει τους στόχους που η επιχείρηση ή ο οργανισμός έχει καθορίσει.

Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε μία επιχείρηση ή οργανισμό διαθέτουν προς αυτές τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει κατά τη διάρκεια της ζωής τους, την εργασιακή τους εμπειρία καθώς και τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Το σύνολο των γνώσεων και ικανοτήτων των ανθρώπων αποτελούν το λεγόμενο ανθρώπινο κεφάλαιο¹.

¹ Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Ανικούλα, 4^η εμπλουτισμένη έκδοση, Θεσσαλονίκη 2010, σελ. 83.

Τα τελευταία χρόνια παρόλη την αύξηση της τεχνολογίας και τη δημιουργία ολοένα περισσότερων εργοστασίων και μηχανημάτων το ενδιαφέρον έχει στραφεί στον ανθρώπινο παράγοντα. Με τον τρόπο αυτό πρώτησιση σημασία δίνεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο δίνοντας έμφαση στις γνώσεις, τις ατομικές ικανότητες, τις νέες ιδέες, την εμπειρία καθώς και την ευφυΐα. Όλα τα παραπάνω συνιστούν το σύνολο της εργασίας που διαθέτουν και προσδίδουν οι άνθρωποι κατά την παραγωγική διαδικασία και καλείται το λεγόμενο διανοητικό (ή νοητικό) κεφάλαιο. Επομένως όλοι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε μία επιχείρηση της παρέχουν μέσω της εργασίας τους τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους. Αυτό το σύνολο ονομάζεται διανοητικό κεφάλαιο και αποτελεί το κυριότερο κεφάλαιο σε μία επιχείρηση καθώς εάν αξιοποιηθεί σωστά από την επιχείρηση ή τον οργανισμό μπορεί να της αποδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα².

Όπως αναφέρθηκε οι γνώσεις και οι ικανότητες αυτές που είναι πλέον προς τη διάθεση της επιχείρησης ή του οργανισμού αποτελούν το νοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια απασχόλησης τους σε αυτές όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά ενισχύονται και ενδυναμώνονται τόσο μέσω της αλληλεπίδρασης τους με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον (κοινωνικό κεφάλαιο) και αξιοποιούνται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό όλη η συνολική γνώση και εμπειρία που κατέχει ένας οργανισμός ή επιχείρηση αποτελεί την οργανωσιακή της γνώση-οργανωσιακό κεφάλαιο. Πιο συγκεκριμένα το κεφάλαιο της επιχείρησης αποτελείται από το οικονομικό της κεφάλαιο, αποθεματικό, καταθέσεις, μηχανήματα, κτιριακές εγκαταστάσεις κ.τ.λ. καθώς και το νοητικό της κεφάλαιο το οποίο περιλαμβάνει το ανθρώπινο κεφάλαιο που είναι οι εργαζόμενοι του, το οργανωσιακό της κεφάλαιο που περιλαμβάνει την τεχνογνωσία της επιχείρησης, τις διαδικασίες που ακολουθεί και την στρατηγική της και το πελατειακό της κεφάλαιο που είναι η φήμη της, οι γνώσεις που αντλούνται από τους πελάτες της, η κουλτούρα της κ.τ.λ.³ .

² Δ. Ιορδανοπούλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2008, σελ. 55.

³ Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Ανικούλα, 4^η εμπλουτισμένη έκδοση Θεσσαλονίκη 2010, σελ. 83-84.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Η Δημιουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Την δεκαετία του 1950 και καθώς το συνδικαλιστικό κίνημα διογκωνόταν και ενδυναμώνονταν καθιερώθηκαν οι αρμοδιότητες που θα έχει η διοίκηση Προσωπικού σε σχέση με τις εργασιακές σχέσεις. Μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο οι ανάγκες για οικονομικά αγαθά αυξήθηκαν και κατά συνέπεια αυξήθηκε η ζήτηση εργασίας. Αυτό οδήγησε στην ενδυνάμωση των συνδικάτων καθώς ολοένα και περισσότερα άτομα εγγράφονταν σε αυτά. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω η διαπραγματευτική δύναμη των εργατών ενισχύθηκε και με την ταυτόχρονη μείωση της προσφοράς εργασίας από πλευράς εργαζομένων. Έτσι οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να βρουν διαπραγματευτές που θα ήταν ικανοί και ειδικοί στις εργασιακές σχέσεις προκειμένου να έρθουν σε συμφωνία με τα σωματεία. Πλέον αυτοί ήταν υπεύθυνοι στο να αντιμετωπίσουν πιθανές συγκρούσεις με τα σωματεία και να επιλύσουν σχετικές διαφορές. Αυτές οι νέες αρμοδιότητες σε θέματα εργασιακά δημιούργησαν εντάσεις ανάμεσα στους νέους αυτούς διαπραγματευτές και στους άμεσα προϊσταμένους καθώς στους δεύτερους δημιουργήθηκε η αίσθηση πως η επιρροή τους στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μειωνόταν ⁴. Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκε η έννοια της διοίκησης προσωπικού.

Από το έτος 1980 και μετά η έννοια της διοίκησης προσωπικού αλλάζει τόσο πολύ που μετονομάζεται σε Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αυτό συντελείται καθώς οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς αντιμετωπίζονται πλέον ως κεφάλαιο της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις αρχίζουν να επενδύουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο και να συστηματοποιούν σταδιακά τις προσπάθειες τους στην πιο αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση του. Σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται οι θέσεις εργασίας των αναλυτών-προγραμματιστών του ανθρώπινου δυναμικού που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων καθώς και στην ανάλυση της εσωτερικής και εξωτερικής αγοράς εργασίας. Από το 1990 και μετά ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ενδυναμώνεται ακόμα περισσότερο εφόσον προκύπτει η ανάγκη συμμετοχής της στην διαμόρφωση της στρατηγικής των

⁴ M. Leat- Γ. Κουζής- Θ. Κουτρούκης, Εργασιακές σχέσεις - Μία επιστημονική προσέγγιση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2009, σελ. 3.

επιχειρήσεων⁵. Από τα παραπάνω προκύπτει πως από το 1990 και μετά συνδέθηκε η επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών με το εργατικό δυναμικό που απασχολείται σε αυτές⁶.

1.2 Κουλτούρα και προσέλκυση εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Η επιχείρηση στην προσπάθειά της να μεγιστοποιήσει το κέρδος της παράγει ολοένα περισσότερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες ή προϊόντα. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η φήμη της εταιρείας, το όνομα της και η εικόνα της. Η εικόνα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εσωκλείει την κουλτούρα της, δηλαδή την έννοια του branding. Μέσω της έννοιας του branding η επιχείρηση ή ο οργανισμός καταβάλλει συστηματικές προσπάθειες για την προσέλκυση των ιδανικών υποψηφίων και ταλέντων. Μέσω της εικόνας της και της κουλτούρας της (branding) η επιχείρηση ή ο οργανισμός προσπαθεί ολοένα να βελτιώνεται προκειμένου να καταστεί ελκυστικότερη η επιχείρηση στην αγορά εργασίας για τους υποψήφιους εργαζομένους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση συστηματικά τροποποιεί την εικόνα της προσπαθώντας να την βελτιστοποιήσει όχι μόνο για να προσελκύσει περισσότερους πελάτες αλλά και για να προσελκύει ολοένα και ικανότερο εργατικό δυναμικό. Μέσω του branding η επιχείρηση προσπαθεί να γίνει γνωστή στο κοινό συνδέοντας το με τον τρόπο που λειτουργεί, μέσω των προϊόντων που αντιπροσωπεύει, το είδος του εργατικού δυναμικού που επιλέγει για εργαζόμενους καθώς και τον τρόπο που τους αξιολογεί και τους ανταμείβει μέσα στον οργανισμό της⁷.

Στην προσπάθεια αυτή της επιχείρησης ή του οργανισμού για την προσέλκυση των ιδανικότερων υποψηφίων εργαζόμενων προβάλλει τον οργανισμό της ως το ιδανικότερο περιβάλλον εργασίας και τονίζει τα πλεονεκτήματα που μπορούν να αποκομίσουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι εάν απασχοληθούν σε αυτήν υπογραμμίζοντας τη σημασία και τη βαρύτητα που θα έχει στο βιογραφικό τους το

⁵ Δ. Ιορδανοπούλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2008, σελ. 30.

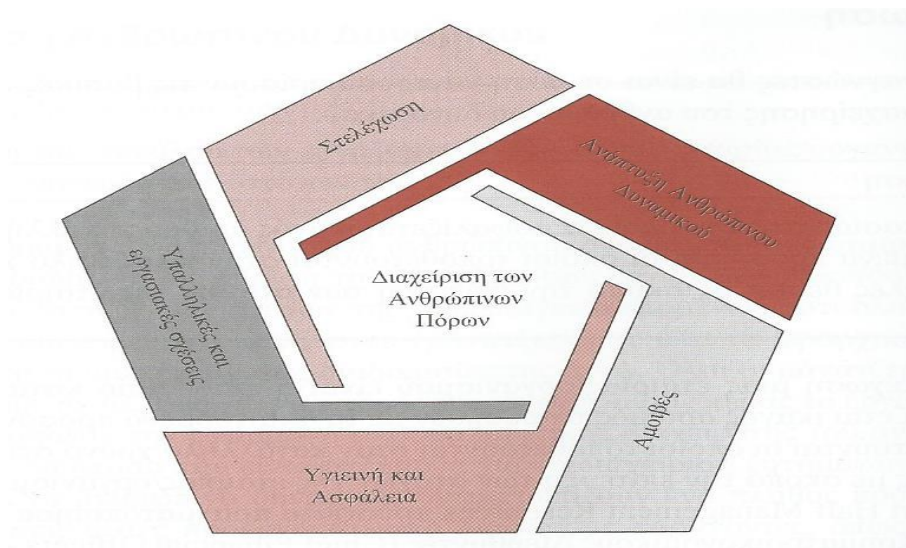
⁶ M. Leat- Γ. Κουζής- Θ. Κουτρούκης, Εργασιακές σχέσεις - Μία επιστημονική προσέγγιση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2009, σελ. 341.

⁷ R. W. Mondy, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Επιμέλεια Μετάφρασης Δρ. Ψυχογιός Γ. Αλέξανδρος Επ. Καθηγητής και Διευθυντής Έρευνας City College-Διεθνής Σχολή του Πανεπιστημίου του Sheffield, Επιστημονική Επιμέλεια Δρ. Μποζιονέλος Νίκος Επ. Καθηγητής Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, εκδόσεις Τζιόλα, 11^η έκδοση, Θεσσαλονίκη 2017, σελ. 4.

γεγονός ότι εργάζονται στην συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό. Ολοένα και αυξάνεται τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων μέσω διαφημίσεων για το ιδανικότερο περιβάλλον εργασίας προκειμένου να προσελκύσουν από την αγορά εργασίας άτομα με υψηλά προσόντα για υπαλλήλους. Πολλοί υποστηρίζουν πως το branding της απασχόλησης αποτελεί την συνέχεια του branding προϊόντος και αυτό διότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση του ανάλογου τύπου εργαζόμενου εφόσον το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ή του οργανισμού, το έμπυχο δηλαδή δυναμικό της αποτελεί το μεγαλύτερο κομμάτι της κουλτούρας του οργανισμού της⁸.

1.3 Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τον όρο διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού νοούνται όλες οι ενέργειες που απαιτούνται για να διαχειριστεί το έμπυχο δυναμικό μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι τελικοί στόχοι που έχει καθορίσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό υπάλληλοι που βρίσκονται σε διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες και κατέχουν διαχειριστικά καθήκοντα (μάνατζερς) πρέπει να συνεισφέρουν στις διαδικασίες που υπαγορεύει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Μεταξύ τους οι μάνατζερς θα πρέπει να συνεργάζονται προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί και να οδηγηθούν σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης⁹.



Πηγή: R. W. Mondy, 2017, σελ. 8

⁸ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 5.

⁹ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 6.

Όπως παρατηρείται από το σχεδιάγραμμα μία από τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι η στελέχωση. Η στελέχωση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία η οποία εμπεριέχει όλες τις ενέργειες και διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να εξασφαλιστεί επαρκής αριθμός εργαζομένων στο εσωτερικό της. Το προσωπικό αυτό της επιχείρησης θα πρέπει να κατέχει τα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός προκειμένου να είναι αποτελεσματικό στην εργασία του και να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες και τα καθήκοντα που απαιτεί η θέση εργασίας στην οποία προσλαμβάνεται. Επιπρόσθετα οι προσλήψεις αυτές θα πρέπει να πραγματοποιηθούν στον κατάλληλο χρόνο προκειμένου να καλύψουν εγκαίρως τις ανάγκες της επιχείρησης και να τοποθετηθούν οι καταλληλότεροι άνθρωποι στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας που θα μπορούν να αποδώσουν περισσότερο προκειμένου να πραγματοποιηθούν βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα οι ανάγκες και οι στόχοι που η επιχείρηση έχει καθορίσει¹⁰.

Σημαντικές πληροφορίες για την στελέχωση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δίνονται μέσω της ανάλυσης της θέσεως εργασίας. Μέσω της ανάλυσης της θέσεως εργασίας η επιχείρηση ή ο οργανισμός ενημερώνεται και πληροφορείται για τα απαραίτητα προσόντα τα οποία θα πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος υπάλληλος προκειμένου να καλύψει και να απασχοληθεί αποτελεσματικά σε κάθε θέση εργασίας προσδιορίζοντας τις γνώσεις που πρέπει να κατέχει και τις ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου να ανταπεξέλθει αποδοτικά και προσοδοφόρα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Μέσω της ανάλυσης της θέσεως εργασίας επηρεάζονται άμεσα όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες που περιλαμβάνονται στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, κυριότερα οι διαδικασίες της επιλογής των εργαζομένων, του προγραμματισμού και της προσέλκυσης (στρατολόγησης)¹¹.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μία συνεχής διαδικασία που πραγματοποιείται στο εσωτερικό της επιχείρησης ή του οργανισμού προκειμένου να συγχρονιστούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό, με την προσφορά εργασίας που υπάρχει εντός ή εκτός του οργανισμού της, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της σε εργατικό δυναμικό σε χρονικές περιόδους που η επιχείρηση χρειαστεί να επανδρώσει θέσεις εργασίας λόγω μεταβολών που μπορούν

¹⁰ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 7.

¹¹ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 8.

να προκύψουν, για παράδειγμα λόγω συνταξιοδότησης, αναγκών σε ειδικό επιστημονικό προσωπικό λόγω προόδου της τεχνολογίας κτλ¹².

Με την διαδικασία της στρατολόγησης η επιχείρηση ή ο οργανισμός έχει ως στόχο να προσελκύσει εργατικό δυναμικό από της αγορά εργασίας, είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον, με σκοπό να επανδρώσει τις κενές θέσεις εργασίας που είτε δημιουργούνται είτε προκύπτουν κατά την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό πως η στρατολόγηση δεν αποτελεί μία διαδικασία ρουτίνας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης καθώς κατά την διαδικασία αυτή θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της ανάλυσης της θέσεως εργασίας και να ολοκληρωθεί εγκαίρως. Με λίγα λόγια θα πρέπει για να είναι αποτελεσματική και επιτυχής μια διαδικασία στρατολόγησης να προσελκύσει τους κατάλληλους εργαζόμενους για κάθε θέση εργασίας οι οποίοι, κατά τη συμμετοχή τους ως παραγωγικοί συντελεστές στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης ή του οργανισμού, να μπορούν να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα τους προκειμένου να πραγματοποιούν οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός¹³.

Η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου ακολουθεί την διαδικασία της στρατολόγησης όπου μέσα από τεστ, συνεντεύξεις και συζητήσεις επιλέγεται ο κατάλληλος υποψήφιος για την θέση εργασίας¹⁴. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου θα πρέπει να χειραγωγηθεί μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα προκειμένου η επιχείρηση να καρπωθεί σύντομα τα οφέλη από τον επιλεγμένο υποψήφιο εργαζόμενο. Επιπρόσθετα η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου εμπεριέχει σημαντικό αριθμό αποφάσεων για το εάν ο εν λόγω υποψήφιος είναι ο ιδανικός για την θέση εργασίας που προσφέρεται καθώς τυχόν αποτυχημένη πρόσληψη εργαζομένου σημαίνει μεγάλο κόστος για την επιχείρηση.

Από όσα αναφέρθηκαν καταφαίνεται η σημαντικότητα των διαδικασιών του προγραμματισμού, της στρατολόγησης και της επιλογής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς η επιτυχής και αποτελεσματική εφαρμογή και εκτέλεση τους παίζει

¹² Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 8.

¹³ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 8.

¹⁴ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 8.

καθοριστικό παράγοντα στην ολοκληρωτική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού¹⁵.

Μία ακόμη βασική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτή την λειτουργία εντάσσονται τα προγράμματα ανάπτυξης των υπαλλήλων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αποσκοπούν τόσο στον εμπλουτισμό των γνώσεων των υπαλλήλων προκειμένου να αποδώσουν περισσότερο την θέση εργασίας στην οποία απασχολούνται είτε προκειμένου να είναι έτοιμοι να απασχοληθούν σε διαφορετική θέση εργασίας. Με τον τρόπο αυτό οργανώνεται και διαχειρίζεται η επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων εντός της επιχείρησης αλλά και αντιμετωπίζονται προβλήματα που αφορούν την τυχόν χαμηλή απόδοση των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι εργαζόμενοι εφοδιάζονται με τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους τόσο στην θέση που απασχολούνται όσο και μακροχρόνια για την δυνατότητα εξέλιξης τους εντός της επιχείρησης, εφοδιάζοντας τους με εφόδια που προωθούν την καριέρα τους. Επιπρόσθετα η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την προσπάθεια και διαδικασία που απαιτείται εάν μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός επιθυμεί να αλλάξει την κουλτούρα του και την συμπεριφορά του. Πρόκειται για την λεγόμενη οργανωσιακή ανάπτυξη η οποία εφαρμόζεται καθολικά στον οργανισμό της επιχείρησης και έχει ως σκοπό την βελτίωση της απόδοσης της. Σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό να υπογραμμιστεί το γεγονός πως οι επιχειρήσεις προωθούν και επικροτούν τις προσπάθειες των εργαζομένων τους σε ότι αφορά τις προσωπικές ανάγκες τους για ανάπτυξη καθώς οι προσωπικές ανάγκες για εξέλιξη και επιμόρφωση κάθε εργαζομένου στο εσωτερικό της επιχείρησης έχουν άμεση θετική επίδραση για την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό εφόσον ο εργαζόμενος εξακολουθήσει να απασχολείται στην ίδια επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό παροτρύνεται μέσα από την επιχείρηση η προσωπική ανάγκη για ανάπτυξη κάθε εργαζομένου στο εσωτερικό της¹⁶.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μία συστηματική διαδικασία που πραγματοποιείται στο εσωτερικό της επιχειρήσεως ή του οργανισμού με σκοπό να διαχειριστεί αποτελεσματικά η απόδοση των εργαζομένων της προκειμένου να

¹⁵ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 8.

¹⁶ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 10-11.

οδηγηθούν στην μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα. Η αξιολόγηση των εργαζομένων δεν αποτελεί μεμονωμένη μόνο διαδικασία ξεχωριστή για μόνο κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά αλλά επεκτείνεται και στον υπόλοιπο οργανισμό της επιχείρησης μέσω αξιολόγησης ομάδων και τμημάτων¹⁷. Κατά τον τρόπο αυτό αξιολογείται και η απόδοση του κάθε εργαζόμενου μεμονωμένα αλλά και ως σύνολο ομάδας στην οποία ανήκει αλλά και τμήματος. Με τον τρόπο αυτό προωθούνται αξίες όπως για παράδειγμα η ομαδικότητα στην εργασία αλλά και το πνεύμα συνεργασίας. Επιπρόσθετα ένας εσωτερικός έλεγχος στην ίδια την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εφαρμοστεί προκειμένου να εξεταστεί εάν οι βασικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν αποτελεσματικά¹⁸.

Ως αποτέλεσμα και ανταμοιβή της ικανοποιητικής εργασίας των εργαζομένων εντός της επιχείρησης είναι η παροχή ανταμοιβής σε αυτούς. Οι αμοιβές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες τις άμεσες οικονομικές αμοιβές, τις έμμεσες οικονομικές αμοιβές και τις μη οικονομικές αμοιβές. Πιο συγκεκριμένα οι άμεσες οικονομικές αμοιβές αποτελούν την κύρια ανταμοιβή των εργαζομένων για την προσφορά εργασίας τους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό και έχουν την μορφή των αποδοχών ανά μήνα, την χορήγηση επιδομάτων και προμηθειών ή την μορφή ημερομισθίων. Πρόκειται για τις άμεσες απολαβές των εργαζομένων σε χρήμα για την προσφορά τους στην παραγωγική διαδικασία της επιχειρήσεως ή του οργανισμού. Οι λεγόμενες παροχές αποτελούν τις έμμεσες οικονομικές αμοιβές. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνεται η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη των εργαζομένων, οι άδειες που μπορούν να τους χορηγηθούν μετ' αποδοχών και οι άδειες που δικαιούνται λόγω υγείας. Τέλος οι μη οικονομικές αμοιβές είναι οι δυνατότητες που μπορούν να απολαύσουν οι εργαζόμενοι εάν για παράδειγμα εργάζονται σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον ή ηθικές απολαβές από την ικανοποίηση που αισθάνονται όταν αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο της παραγωγικής διαδικασίας και αισθάνονται πως οι προσπάθειες τους για αποδοτική και αποτελεσματική εργασία ανταμείβονται¹⁹.

Αντιστοίχως η ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ως ασφάλεια των εργαζομένων νοούνται οι διαδικασίες που περιλαμβάνουν την αποτροπή και πρόληψη από την έκθεση των

¹⁷ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 11.

¹⁸ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 29.

¹⁹ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 12.

εργαζομένων κατά την εργασία τους από ατυχήματα και τραυματισμούς. Αξίζει να τονιστεί στο σημείο αυτό η έννοια της επαγγελματικής υγιεινής στην οποία εντάσσονται οι διαδικασίες προκειμένου οι εργαζόμενοι να προστατεύονται από επικίνδυνες καταστάσεις που μπορούν να απειλήσουν την σωματική, ψυχολογική και αισθηματική υγεία των εργαζομένων²⁰.

Οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση εντός της Ευρώπης και των ΗΠΑ όταν οι υπάλληλοι τους αντιπροσωπεύονται από εργατικά συνδικάτα να συνεργάζονται με αυτά. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις και τα συνδικάτα έρχονται σε διαπραγμάτευση και η μία λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με αυτές τις διαδικασίες που ως σύνολο αποτελούν τις λεγόμενες εργασιακές της σχέσεις²¹.

Από όλα τα παραπάνω καταφαίνεται ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Εκτός από αυτήν την χρησιμότητα του αξίζει να αναφερθεί και η μεγάλη του συνεισφορά όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζεται με την διοίκηση της επιχείρησης. Τότε μετατρέπεται σε στρατηγικό συνεργάτη²².

1.4 Επιχειρήσεις και καινοτομία

Υποστηρίζεται η άποψη πως οι επιχειρήσεις σήμερα αναζητούν εκτός από ποιότητα στις προσλήψεις τους αντίστοιχη ικανότητα για επίτευξη καινοτομιών. Πιο συγκεκριμένα επιτυχημένα στελέχη νοούνται σήμερα οι εργαζόμενοι που με την νέα πνοή και τις νέες τους ιδέες οδηγούν την επιχείρηση στην ανακάλυψη καινοτομιών. Οι καινοτομίες αυτές μπορούν να είναι από τελικά προϊόντα έως και καινοτομίες στις μεθόδους παραγωγής καθιστώντας έτσι τις επιχειρήσεις πρωτοπόρες, χαρίζοντας τους με τον τρόπο αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τον τρόπο αυτό στην προσπάθεια αναζήτησης της καινοτομίας οι επιχειρήσεις γίνονται ολοένα και ποιοτικότερες στις προσλήψεις τους, γεγονός που υποδεικνύει την γενικότερη σημερινή ανάγκη για διασφάλιση της ποιότητας προσλήψεων. Το γεγονός αυτό αρχίζει να μειώνει τη σημαντικότητα του κόστους που απαιτείται από την πλευρά της επιχείρησης ή του οργανισμού προκειμένου να εκτελεστούν αποτελεσματικά οι διαδικασίες της

²⁰ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 12.

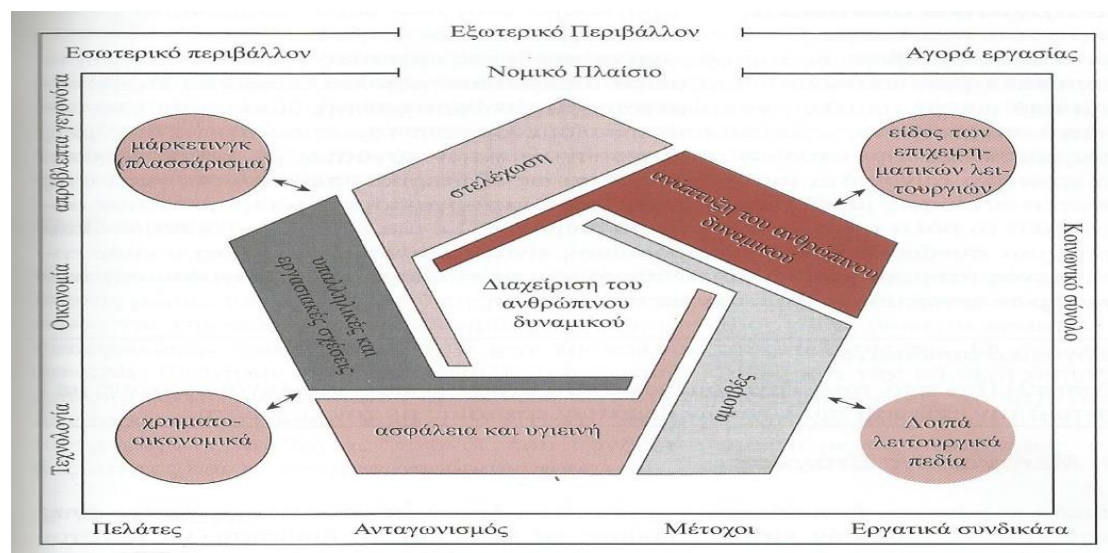
²¹ R. W. Mondy, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Επιμέλεια Μετάφρασης Δρ. Ψυχογιός Γ. Αλέξανδρος Επ. Καθηγητής και Διευθυντής Έρευνας City College-Διεθνής Σχολή του Πανεπιστημίου του Sheffield, Επιστημονική Επιμέλεια Δρ. Μποζιονέλος Νίκος Επ. Καθηγητής Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, εκδόσεις Τζιόλα, 11^η έκδοση, Θεσσαλονίκη 2017, σελ. 12-13.

²² Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 25.

διοίκησης ανθρώπινων πόρων και αυτό διότι όσο η παραγωγικότητα αυξάνεται το κέρδος είναι τέτοιο ώστε το κόστος της παραγωγής ολοένα και λιγότερο ανασταλτικό παράγοντα αποτελεί²³. Επιπρόσθετα έχει ερευνηθεί ότι όσο ποιοτική είναι η παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών τόσο μεγαλύτερο το ενδεχόμενο να παρατηρηθούν καινοτομίες καθώς μεταξύ της καινοτομίας και της ολικής ποιότητας υπάρχει άμεση σχέση²⁴.

1.5 Οι επιχειρήσεις και το εξωτερικό περιβάλλον.

Αναμφισβήτητα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι και οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων επηρεάζονται από αυτό. Σε αυτές τις επιρροές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι ευάλωτοι και έχουν πολύ μικρό περιθώριο στο να τις περιορίσουν, αν όχι καθόλου. Το εξωτερικό περιβάλλον εμπεριέχει παράγοντες που επιδρούν αποφασιστικά στην λειτουργία και τα αποτελέσματα του έμψυχου δυναμικού της επιχείρησης ή οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι το νομικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός, η αγορά εργασίας, το κοινωνικό σύνολο, τα εργατικά συνδικάτα, οι μέτοχοι, ο ανταγωνισμός, οι πελάτες, η τεχνολογία, η οικονομία και τα απρόβλεπτα γεγονότα.



Πηγή: R. W. Mondy, 2017, σελ. 15

²³ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 9.

²⁴ Abdul Talib Bon / Esam M.A. Mustafa ,Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework, Procedia Engineering, Elsevier,2013.

Πιο συγκεκριμένα το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί και δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι η νομοθεσία της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, καθώς και οι δικαστικές αποφάσεις μέσω των οποίων ερμηνεύεται. Η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργήσει με τρόπο τέτοιο που θα εναρμονίζεται με την νομοθεσία της χώρας στην οποία λειτουργεί και οι λειτουργίες της και οι πολιτικές της να μην έρχονται σε αντίθεση με αυτήν²⁵.

Η αγορά εργασίας συμπεριλαμβάνει όλο τον γεωγραφικό χώρο από τον οποίο η επιχείρηση ή ο οργανισμός δύναται να προσελκύσει και να προσλάβει εργατικό δυναμικό. Ο αριθμός και η ποιότητα της αγοράς εργασίας μεταβάλλεται ανά τόπο, με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να περιοριστεί και να συμβιβαστεί κάθε φορά με τις διαφοροποιήσεις που μπορεί να υπάρχουν ανά καιρούς στην αγορά εργασίας. Από την αγορά εργασίας θα επιλεγούν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα το εργατικό δυναμικό που εν τέλει θα προσληφθεί να επηρεάζει τον τρόπο που η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζεται το προσωπικό της²⁶.

Διάφορες πιέσεις μπορούν να ασκηθούν από το κοινωνικό σύνολο σε μία επιχείρηση ή οργανισμό και να επηρεάσουν με τον τρόπο αυτό τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η επιχείρηση ή ο οργανισμός δεν θα πρέπει να δραστηριοποιείται και να δρα αλόγιστα κατά την παραγωγική της διαδικασία καθώς θα πρέπει να συμμορφώνεται με τους κανόνες που προτάσσει το κοινωνικό σύνολο. Με τον τρόπο αυτό καθιερώνεται και δημιουργείται η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης η οποία στην ουσία αποτελεί την ηθική της. Έτσι με τον όρο εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται η υποχρέωση των επιχειρήσεων και στην προστασία των συμφερόντων των υπόλοιπων ομάδων εκτός των συμφερόντων της επιχείρησης τους²⁷.

Τα εργατικά συνδικάτα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις ανταμοιβές των εργαζόμενων των επιχειρήσεων και οργανισμών. Μέσω της συνεργασίας με τις επιχειρήσεις καθορίζεται το ύψος των αμοιβών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και διασφαλίζουν τις έμμεσες οικονομικές αμοιβές τους καθώς και τις μη οικονομικές. Με τον τρόπο αυτό διαφυλάσσονται οι παροχές των εργαζομένων καθώς και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας τους. Τα εργατικά συνδικάτα αποτελούνται από

²⁵ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 14.

²⁶ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 14.

²⁷ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 15.

σύνολα εργαζομένων που από κοινού προασπίζονται τα συμφέροντα των εργαζομένων και επιλύουν θέματα εργασίας με τους εκάστοτε εργοδότες²⁸.

Άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν οι μέτοχοι της επιχείρησης οι οποίοι είναι και οι ιδιοκτήτες της. Οι μέτοχοι της επιχείρησης έχουν το δικαίωμα να ελέγχουν τη διοίκηση καθώς είναι κάτοχοι μερισμάτων της επιχείρησης και για το λόγο αυτό μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που η διοίκηση ενεργεί, για παράδειγμα ελέγχουν και εγκρίνουν δαπάνες της επιχείρησης καθώς ζητούν από την διοίκηση επιχειρηματολογία για κάθε έξοδο ή ενέργεια²⁹.

Ο ανταγωνισμός επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς ολοένα και αυξάνεται και στις μεταβολές αυτές θα πρέπει η επιχείρηση ή ο οργανισμός να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση προκειμένου ανά πάσα χρονική στιγμή να είναι έτοιμη να ανταποκριθεί σε αυτόν εξασφαλίζοντας για αυτήν τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων, τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα προκειμένου να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα³⁰.

Οι πρακτικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός στην απασχόληση επηρεάζει τους πελάτες της. Για παράδειγμα αν η επιχείρηση αποκτήσει τη φήμη του κακού εργοδότη εκτός από υποψήφιους εργαζομένους θα χάσει και μεγάλο μέρος των πελατών της καθώς αυτοί ανήκουν στο κοινωνικό σύνολο το οποίο προηγουμένως αναφέρθηκε. Επιπρόσθετα οι πελάτες μίας επιχείρησης επηρεάζονται από την ποιότητα των προϊόντων που αυτή προσφέρει. Επομένως μία μεταβολή στην ποιότητα των προϊόντων της επιφέρει αντίστοιχη μεταβολή στον αριθμό των πελατών της³¹.

Οι μεταβολές στην τεχνολογία αναγκάζουν την επιχείρηση να έχει επικαιροποιημένο τόσο τον πάγιο εξοπλισμό της όσο και το έμπυχο δυναμικό της προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική και να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις προκλήσεις των καινοτομιών. Με λίγα λόγια οι μεταβολές στην τεχνολογία, που τα

²⁸ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 16.

²⁹ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 16.

³⁰ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 16-17.

³¹ R. W. Mondy, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Επιμέλεια Μετάφρασης Δρ. Ψυχογιός Γ. Αλέξανδρος Επ. Καθηγητής και Διευθυντής Έρευνας City College-Διεθνής Σχολή του Πανεπιστημίου του Sheffield, Επιστημονική Επιμέλεια Δρ. Μποζιονέλος Νίκος Επ. Καθηγητής Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, εκδόσεις Τζιόλα, 11^η έκδοση, Θεσσαλονίκη 2017, σελ. 17.

τελευταία χρόνια είναι ραγδαίες, αναγκάζουν την επιχείρηση σε αγορά εξελιγμένων μηχανημάτων αλλά και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που προκύπτουν από τις ανάγκες της εποχής. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καλείται να ανταπεξέλθει και να εντοπίσει νέο εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο θα είναι εξοικειωμένο με τις νέες αυτές τεχνολογίες δημιουργώντας παράλληλα νέα εκπαιδευτικά προγράμματα, εντός του οργανισμού της επιχείρησης, προκειμένου το ήδη υπάρχον προσωπικό να εκπαιδευτεί και να αποκτήσει την απαιτούμενη γνώση που χρειάζεται έτσι ώστε να χειρίζεται και να είναι ενημερωμένο σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και τους νέους τρόπους παραγωγής³².

Σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η οικονομία της χώρας που η επιχείρηση ή ο οργανισμός δραστηριοποιείται. Σε περιόδους με μεγάλη ύφεση στην οικονομία μίας χώρας υπάρχει στην αγορά εργασίας μεγάλος αριθμός υποψήφιων εργαζομένων καθώς και ποιοτικός που είναι διαθέσιμοι για απασχόληση, αντιθέτως σε περιόδους ανάπτυξης το αντίστοιχο εργατικό δυναμικό είναι σε χαμηλή προσφορά. Αυτό δικαιολογείται καθώς σε περιόδους ανάπτυξης υπάρχει μεγάλη προσφορά σε θέσεις εργασίας από τις επιχειρήσεις καθώς η αγορά και η ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες είναι αυξημένες. Με τον τρόπο αυτό πολλοί εργαζόμενοι δεν είναι υποψήφιοι για προσφορά εργασίας εφόσον ήδη απασχολούνται σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις³³.

Τελευταίος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τα απρόβλεπτα γεγονότα. Εξωτερικά γεγονότα όπως φυσικές καταστροφές ή τρομοκρατικές ενέργειες μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και να επιφέρουν αλλαγές ως προς τον τρόπο λειτουργίας της³⁴.

1.6 Διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εκτός του εσωτερικού της

Πολλές επιχειρήσεις ή οργανισμοί επιλέγουν να αναθέσουν κάποιες διαδικασίες και λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργάτες που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι εξωτερικοί αυτοί συνεργάτες αναλαμβάνουν το έργο της εκτέλεσης διαδικασιών των ανθρώπινων πόρων εκτός του

³² Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 17.

³³ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 18.

³⁴ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 18.

οργανισμού της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή είναι η λεγόμενη εξωτερική ανάθεση. Με τον τρόπο αυτό διαδικασίες που μέχρι πρότινος διεκπεραιώνονταν από εσωτερικούς συνεργάτες και υπαλλήλους της επιχείρησης πραγματοποιούνται από εξωτερικούς (outsourcing)³⁵.

Η επιλογή της εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνει την ανάθεση μίας συγκεκριμένης λειτουργίας, είτε την ανάθεση μίας σειράς διαδικασιών από μία λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είτε μπορεί να περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες. Η επιτυχής και αποτελεσματική ανάθεση έγκειται στο ποιες λειτουργίες ή διαδικασίες θα ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Την πιο συνηθισμένη εξωτερική ανάθεση αποτελεί η παραχώρηση διαχείρισης των παροχών και αμοιβών των εργαζομένων καθώς αποτελεί μία από τις διαδικασίες ρουτίνας για την επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις αναθέτουν πλήρως κάποιες διαδικασίες κάποιας λειτουργίας σε εξωτερικούς συνεργάτες για παράδειγμα την εκπαίδευση των εργαζομένων³⁶.

Παρόλο που ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν την εξωτερική ανάθεση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της ωστόσο επιλέγουν και κρατούν στο εσωτερικό της επιχείρησης λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που είναι στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Διαδικασίες που αφορούν την στρατηγική της επιχείρησης παραμένουν στο εσωτερικό της επιχείρησης και διαχειρίζονται και διοικούνται από τα αντίστοιχα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης³⁷.

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εταιρικά κέντρα εξυπηρέτησης υπαλλήλων (HR Shared Service Centers, SCC) ή κέντρα παροχής εξειδικευμένων γνώσεων. Τα κέντρα αυτά αναλαμβάνουν και συλλέγουν διάφορες διαδικασίες ρουτίνας από το εσωτερικό της επιχείρησης και τις διεκπεραιώνουν. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση μπορεί να αποφύγει την εξωτερική ανάθεση και να αναθέσει στα κέντρα αυτά την διαπεραίωση διαδικασιών ρουτίνας τα οποία τις εκτελούν με μικρότερο, με τον τρόπο αυτό, κόστος για την επιχείρηση. Συνήθως τα κέντρα αυτά αναλαμβάνουν να διαχειρίζονται τις παροχές των εργαζομένων, συνταξιοδοτικά

³⁵ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 21.

³⁶ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 22.

³⁷ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 22.

προγράμματα, την εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.ά.³⁸.

Από την άλλη μεριά υπάρχουν και επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν σε άλλες ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο αυτό δυναμικό μισθώνεται από την επιχείρηση που παρέχει τους υπαλλήλους. Πρόκειται για τις επαγγελματικές εταιρείες εργοδοσίας (ΕΕΕ) το λεγόμενο leasing υπαλλήλων. Η επιχείρηση που επιθυμεί να χρησιμοποιήσει μία τέτοια εταιρία θα πρέπει αρχικά να απολύσει τους εργαζόμενους που θέλει από την επιχείρηση της προκειμένου να προσληφθούν στη συνέχεια από την ΕΕΕ. Στη συνέχεια οι υπάλληλοι αυτοί διοικούνται και διαχειρίζονται από την ΕΕΕ η οποία μεριμνά για τις αμοιβές τους και τους μισθούς τους. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται το κόστος για την επιχείρηση αλλά παρόλο που οι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα να απασχοληθούν σε διάφορες θέσεις εργασίας δεν έχουν αυξημένο το αίσθημα αφοσίωσης στην επιχείρηση³⁹.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η Ανάλυση Θέσεως Εργασίας

2.1 Η ανάλυση της θέσεως εργασίας

Μια από τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να αναλύει τις διάφορες θέσεις εργασίας. Μέσα από την ανάλυση των θέσεων εργασίας αποκαλύπτονται και περιγράφονται τα καθήκοντα και οι προδιαγραφές για κάθε θέση εργασίας όπως τα προσόντα και οι ικανότητες που χρειάζονται προκειμένου ο εργαζόμενος να απασχοληθεί στη υπό εξέταση θέση. Ανάλυση Θέσεως Εργασίας (Job Analysis) ονομάζεται η διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να συλλεχτούν, συγκεντρωθούν και καταγραφούν οι δραστηριότητες που θα πρέπει ο εργαζόμενος, που θα καλύψει αυτή τη θέση, να εκτελέσει. Με τον τρόπο αυτό περιγράφονται οι απαιτήσεις, τα περιβαλλοντικά και τεχνητά δεδομένα της θέσης καθώς και οι γνώσεις και ικανότητες που θα πρέπει να πληροί ο εργαζόμενος και οι ευθύνες που θα πρέπει να επωμιστεί, για φέρει εις πέρας την εργασία που απαιτεί η εκάστοτε θέση⁴⁰.

³⁸ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 23.

³⁹ Ο.π. R. W. Mondy, 2017, σελ. 23-24.

⁴⁰ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 111.

Η Ανάλυση Θέσεως Εργασίας ουσιαστικά συλλέγει πληροφορίες και ακολουθεί τον Σχεδιασμό Θέσεως Εργασίας καθώς ο σχεδιασμός πραγματοποιείται στα πρώτα στάδια της οργάνωσης ενός τμήματος. Ο Σχεδιασμός της Θέσεως Εργασίας είναι η διαδικασία με την οποία περιγράφονται οι θέσεις εργασίας που σε μία επιχείρηση ή υπηρεσία είναι απαραίτητες για να επιτευχτεί η μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα καθώς και η κατανομή τους ανά τμήμα. Πρόκειται για μία διαδικασία που παρόλο που πραγματοποιείται όπως αναφέρθηκε πριν την Ανάλυση Θέσεως Εργασίας δεν σταματά ούτε παύει να εκτελείται καθόλα τα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης καθώς το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας πολύ συχνά διαφοροποιείται ή αλλάζει λόγω είτε της τεχνολογίας είτε λόγω αλλαγών των αναγκών της επιχείρησης που προκύπτουν κατά την πορεία λειτουργίας της. Με τον τρόπο αυτό παρατηρείται μία σύνδεση και αλληλεπίδραση μεταξύ της Ανάλυσης της Θέσεως Εργασίας και του Σχεδιασμού της καθώς αλλαγές στην μία επιφέρει αλλαγές και διαφοροποιήσεις στην άλλη και το αντίστροφο⁴¹.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί η μεγάλη σημασία της Ανάλυσης της Θέσεως Εργασίας στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καθώς μέσα από αυτήν αντλούνται οι πληροφορίες που χρειάζονται προκειμένου να τεθούν οι προδιαγραφές και οι περιγραφές μιας θέσης εργασίας, καθώς μέσα από αυτήν την διαδικασία οργανώνεται και λειτουργεί καλύτερα η επιχείρηση. Επίσης με την Ανάλυση Θέσεως Εργασίας τροφοδοτούνται με πληροφορίες και άλλες εργασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων καθώς υποδεικνύονται ποιες θέσεις πρέπει να δημιουργηθούν, τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα πρέπει να γίνει η επιλογή των εργαζομένων, ποια προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να ακολουθηθούν, οι βάσεις με τις οποίες θα γίνει η αξιολόγηση του εργαζομένου καθώς και οι συνολικές οικονομικές απολαβές του εφόσον εξαρτώνται από τα κριτήρια που έθεσε η Ανάλυση Θέσεως Εργασίας⁴².

Παρόλη τη σημασία της ανάλυσης θέσεως εργασίας είναι γεγονός πως δεν πραγματοποιείται στον βαθμό που πρέπει. Οι κυριότεροι λόγοι της μη συχνής

⁴¹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 111-112.

⁴² Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 112.

εφαρμογής της είναι το μεγάλο κόστος που την αντιπροσωπεύει καθώς πρόκειται για μία χρονοβόρα διαδικασία ⁴³.

2.2 Περιεχόμενο της Ανάλυσης Θέσεως Εργασίας

Η Ανάλυση Θέσεως Εργασίας εμπεριέχει επιμέρους αναλύσεις και η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να διαλέξει όποια η ίδια επιθυμεί προκειμένου να τις εντάξει ως διαδικασίες στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Αυτές είναι:

α) Η Περιγραφή της Θέσεως Εργασίας

Η περιγραφή της Θέσεως Εργασίας εμπεριέχει όλες τις βασικές πληροφορίες για τα καθήκοντα της θέσεως προκειμένου να γίνει ευκολότερη η προσέλκυση των εργαζομένων, εφόσον αυτά περιγράφονται λεπτομερώς και κατ'επέκταση η μετέπειτα εκπαίδευση και αξιολόγηση τους. Από την Περιγραφή της Θέσεως Εργασίας πληροφορούμαστε για το σκοπό δημιουργίας της θέσης, τα καθήκοντα και τις εργασίες που θα πραγματοποιήσουν οι εργαζόμενοι σε αυτές τις θέσεις, την θέση της στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, καθώς και οι στόχοι επίτευξης μέσω συγκεκριμένων υποχρεώσεων και ευθυνών ⁴⁴.

β) Η Ανάλυση του Ρόλου

Η Ανάλυση του Ρόλου επικεντρώνεται στον ρόλο που θα χει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση χωρίς να δίνεται έμφαση στα καθήκοντα του. Κύριο επίκεντρο της είναι η συμπεριφορά του εργαζόμενου και ο ρόλος του προκειμένου να πετύχει το τελικό θεμιτό αποτέλεσμα που έχει προκαθορίσει η επιχείρηση. Με λίγα λόγια περιγράφεται ο ρόλος που θα έχουν τα άτομα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους καθώς και την αρμόζουσα κατά ρόλο συμπεριφορά ⁴⁵.

γ) Οι Προδιαγραφές της Θέσης

Στις προδιαγραφές θέσης καθορίζονται τα προσόντα που απαιτούνται από την επιχείρηση προκειμένου κάποιος εργαζόμενος να απασχοληθεί. Με τον τρόπο αυτό παρέχονται πληροφορίες για τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος

⁴³ Μ. Βακόλα-Ι. Νικολάου, Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά, εκδοτικός οίκος Rosili, 2012, σελ. 410.

⁴⁴ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 113.

⁴⁵ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 113.

εργαζόμενος, όπως το μορφωτικό επίπεδο και εκπαίδευση που απαιτείται, η εργασιακή του εμπειρία, οι ιδιαίτερες ικανότητες καθώς και υποχρεώσεις που θα καλεστεί να αναλάβει προκειμένου να απασχοληθεί αποτελεσματικά στην θέση αυτή. Όλες αυτές οι πληροφορίες είναι απαραίτητες και χρήσιμες για την σωστή προσέλευση των κατάλληλων εργαζομένων μέσω είτε αγγελιών, είτε προκηρύξεων⁴⁶.

δ) Η Ανάλυση της Απόδοσης

Στην ανάλυση της απόδοσης αναγράφονται τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Με λίγα λόγια τα προσδοκώμενα επίπεδα ικανότητας και αποδοτικότητας κάθε εργαζομένου προκειμένου να συνεχίζει να απασχολείται στην θέση για την οποία προσλήφθηκε⁴⁷.

ε) Οι Προδιαγραφές Εκπαίδευσης

Στις προδιαγραφές εκπαίδευσης ή μάθησης αναφέρονται οι γνώσεις καθώς και οι δεξιότητες που θα πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει και να αποδώσει στην θέση εργασίας που προσφέρεται. Η εκπόνηση και ο σχεδιασμός διάφορων εκπαιδευτικών προγραμμάτων των επιχειρήσεων βασίζεται σε αυτές τις προδιαγραφές προκειμένου ο εργαζόμενος να κατέχει τις βασικές γνώσεις που απαιτούνται πριν την περαιτέρω εκπαίδευση του⁴⁸.

2.3 Χρήσεις της Ανάλυσης Θέσης Εργασίας

Η Ανάλυση Θέσης Εργασίας μπορεί να εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς σε μία επιχείρηση. Ένας από αυτούς μπορεί να είναι οι επιτυχέστερες προσλήψεις, η καλύτερη οργάνωση και προγραμματισμός της επιχείρησης, η διευκόλυνση της αξιολόγησης, επικεντρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης κ.ά. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην αποδοτικότερη αξιοποίηση των εργαζομένων που αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή της υπηρεσίας⁴⁹.

⁴⁶ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 114.

⁴⁷ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 114.

⁴⁸ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 114.

⁴⁹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 115.

Δραστηριότητες ΔΑΠ	Προσέλκυση & Επιλογή Εργαζομένων	Ανάπτυξη & Αξιολόγηση Εργαζομένων	Αμοιβές	Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας & Οργάνωσης Λειτουργίας της Επιχείρησης
Χ Ρ Η Σ Η Α Ν Α Λ Υ Σ Η Σ Θ Ε Σ Η Σ	Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων	Καθορισμός αμοιβής ανά θέση	Σχεδιασμός/ Ανασχεδιασμός για βελτίωση της ποιότητας και της υποκίνησης
	Εντοπισμός των Εσωτερικών Αγορών Εργασίας	Προγραμματισμός καριέρας του εργαζομένου	Ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας	
	Προσέλκυση	Αξιολόγηση απόδοσης	Αμοιβή ανάλογη με την αξία και τη βαρύτητα της θέσης	Καθορισμός επιπέδων και ορίων εξουσίας και ευθύνης
	Επιλογή			
	Τοποθέτηση			Καθορισμός των αναγκαίων σχέσεων μέσα στις ομάδες εργασίας
	Ρεαλιστική Περιγραφή Εργασίας (Realistic Job Previews)			
Πηγή: Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999				

Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 116

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται η πολλαπλή χρήση της Ανάλυσης Θέσης Εργασίας αλλά και η μεγάλη χρησιμότητα της σε πολλές δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Για παράδειγμα στην προσέλκυση καθώς και την επιλογή των εργαζομένων, βοηθά στον σωστό προγραμματισμό και στον ευκολότερο εντοπισμό αγορών εργασίας, στην προσέλκυση συγκεκριμένων και κατάλληλων εργαζομένων ανάλογα την θέση εργασίας, στην επιτυχή πρόσληψη και τοποθέτηση ικανών εργαζομένων ανά θέση και στην πραγματική περιγραφή θέσεως εργασίας. Στην ανάπτυξη των εργαζομένων βοηθά μέσω εστιασμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης βάσει των προσόντων και ικανοτήτων τους, στον καλύτερο προγραμματισμό της καριέρας των εργαζόμενων καθώς και στην εξασφάλιση ευκολότερης και δικαιότερης αξιολόγησης απόδοσης.

Η σημασία της ανάλυσης θέσεως εργασίας στηρίζεται και στο γεγονός πως ο μάνατζερ θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση και εικόνα των θέσεων εργασίας προκειμένου να κατανοεί τη ροή των διαδικασιών που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Επιπρόσθετα καθοριστική σημασία για την επιτυχή

επιλογή εργαζόμενων είναι η πλήρης γνώση της ανάλυσης θέσεως εργασίας που πρέπει να έχει ο μάνατζερ. Τέλος ο μάνατζερ προκειμένου να μπορεί να αξιολογεί σωστά κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας⁵⁰.

Επιπρόσθετα με την Ανάλυση της Θέσεως Εργασίας καθορίζονται οι αμοιβές του προσωπικού ανά βαρύτητα θέσης και εξασφαλίζεται η ίση αμοιβή για τις θέσεις ομοίων καθηκόντων. Βοηθά στον καλύτερο σχεδιασμό θέσεων εργασίας καθώς είτε δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, είτε αναπροσαρμόζει ήδη υπάρχουσες, καθορίζει τα πεδία δράσης και τα όρια ευθύνης και εξουσίας των υπαλλήλων της καθώς και τις αναγκαίες σχέσεις μεταξύ των ομάδων εργασίας.

2.4 Η συλλογή των στοιχείων και η επεξεργασία τους στην ανάλυση θέσεως εργασίας

Αφού γίνει η άντληση των πληροφοριών από τις πηγές τους καθώς και ο τρόπος ανάλυσης της θέσεως εργασίας ακολουθεί η συλλογή των στοιχείων της. Πολλοί μέθοδοι υπάρχουν στην προσπάθεια συλλογής αυτών των στοιχείων όπως η συνέντευξη, ο κατάλογος σημείων που χρησιμοποιείται στην συνέντευξη, τα ερωτηματολόγια, οι κλίμακες ποσοστών, η παρατήρηση, η αυτοπεριγραφή και τα ημερολόγια και αναφορές⁵¹. Δεν υπάρχει η τέλεια μέθοδος ανάλυσης της θέσεως εργασίας, η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει ποια είναι η κατάλληλη για αυτήν⁵².

Με την διεξαγωγή συνεντεύξεων ζητείται από τους κατόχους των θέσεων εργασίας ή από τους προϊσταμένους τους να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικές με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας και των καθηκόντων της⁵³.

⁵⁰ R. Noe- J. Hollenbeck- B. Gerhart- P. Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Τόμος Α', εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006, σελ. 196-197.

⁵¹ N. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 121.

⁵² R. Noe- J. Hollenbeck- B. Gerhart- P. Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων : Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Τόμος Α', εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006, σελ. 202.

⁵³ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 81-82.

Η συνέντευξη είναι η κύρια μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάλυση θέσεως εργασίας και είναι η πιο διαδεδομένη. Η μέθοδος της συνέντευξης είναι χρονοβόρα και προϋποθέτει ότι ο αναλυτής πρέπει να κατέχει συγκεκριμένες ικανότητες και να έχει εκπαιδευτεί για το σκοπό αυτό προκειμένου να είναι η μέθοδος επιτυχημένη. Κατά την διεξαγωγή της συνεντεύξεως ο αναλυτής θα πρέπει να βοηθά τον υπάλληλο στην προσπάθεια του εκφράσει και να περιγράψει το αντικείμενο της δουλειάς του οργανώνοντας με σειρά τις ερωτήσεις του. Θα πρέπει η ανάλυση να διεξάγεται εις βάθος προκειμένου να γίνει αντιληπτή από τον αναλυτή και κατανοητή η εργασία που τελεί ο εργαζόμενος. Απαραιτήτως θα πρέπει να διαχωρίζονται τα ουσιώδη στοιχεία των απαντήσεων από τα δευτερεύοντα προκειμένου να είναι σαφής η ανάλυση θέσεως καθώς και οι περιγραφές της εργασίας των υπαλλήλων να μην είναι αόριστες. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να δίνουν σαφή εικόνα για τις πρωτοβουλίες και την εξουσία η οποία τους δίνεται από τους προϊσταμένους τους καθώς και τον βαθμό εξάρτησης και καθοδήγησης από αυτούς. Κατά τη διάρκεια της συνεντεύξεως ο αναλυτής δεν θα πρέπει να καθοδηγεί τους ερωτώμενους κάνοντας τους ερωτήσεις που η απάντηση τους θα είναι προφανής και θα πρέπει να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφραστούν μέσα από μια ατμόσφαιρα που θα εμπνέει εμπιστοσύνη⁵⁴.

Ένα χρήσιμο εργαλείο κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης είναι η λίστα σημείων. Η λίστα σημείων βοηθά στην κάλυψη όλων των βασικών και επορευτικών πληροφοριών και στοιχείων που χρειάζονται προκειμένου μία ανάλυση θέσεως να είναι πλήρης. Σύμφωνα με αυτήν θα πρέπει να αναφέρονται ο τίτλος της θέσεως εργασίας, το πρόσωπο στο οποίο θα πρέπει να αναφέρεται ο εργαζόμενος καθώς και ποιοι αναφέρονται σε αυτόν, ο βασικός σκοπός της εργασίας του, οι ευθύνες και υποχρεώσεις του, τα αναμενόμενα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει, η αλληλεπίδραση της εργασίας του με άλλους εργαζόμενους, η τυχόν εξουσία και πρωτοβουλία στη λήψη αποφάσεων, οι δυνατότητες του για ευελιξία (multitasking), τα προβλήματα που πρέπει να επιλύσει κατά την εργασία του, τα εργαλεία που θα έχει στη διάθεσή του. Με την συνέντευξη μπορούν να αντληθούν πληροφορίες εις βάθος με αντίτιμο όμως την χρονοβόρα της διαδικασίας και τον χρόνο και την δυσκολία που απαιτούνται για να αναλυθούν τα αποτελέσματά της. Για το λόγο αυτό

⁵⁴ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 121-122.

όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός θέσεων εργασίας χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια στα οποία εμπεριέχονται οι βασικές πληροφορίες για την θέση εργασίας και κατόπιν αυτών ακολουθεί η συνέντευξη όπου αντλούνται λεπτομερώς οι συμπληρωματικές πληροφορίες. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται ο χρόνος της συνέντευξης⁵⁵.

Ένας άλλος τρόπος συλλογής πληροφοριών για την ανάλυση θέσεως εργασίας είναι τα ερωτηματολόγια. Ορισμένα από τα ερωτηματολόγια είναι σε μορφή λίστας (checklist) όπου ζητείται από τους εργαζομένους να επιλέξουν ακόμα και μέσα από μία τεράστια λίστα καθηκόντων αυτά που απαιτεί η θέση εργασίας τους καθώς και πόση ώρα απαιτείται για την εκτέλεση καθενός εκ αυτών⁵⁶. Στα ερωτηματολόγια καλύπτεται ο κατάλογος σημείων που προαναφέρθηκε. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται από τους εργαζόμενους και εγκρίνονται από τον προϊστάμενο τους. Με τον τρόπο αυτό βασικές πληροφορίες παρέχονται πολύ γρηγορότερα και ο αναλυτής στη συνέχεια μπορεί να διεξάγει περαιτέρω ανάλυση για να συλλέξει πληροφορίες σε βάθος χωρίς να χαθεί πολύτιμος χρόνος. Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται κυρίως για μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας καθώς απαιτείται λιγότερος χρόνος για την άντληση πληροφοριών κατά συνέπεια μικρότερο κόστος. Παρόλα τα πλεονεκτήματα που παρέχουν τα ερωτηματολόγια απαιτούν αρκετό χρόνο για την δημιουργία τους τόσο στο σχεδιασμό τους όσο και στην έπειτα αξιολόγηση τους διότι καλούνται να αποδώσουν πληροφορίες λεπτομερείς για διάφορες θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα εάν δεν εστιάζονται σε λεπτομέρειες και έχουν επί των πλείστων γενικές ερωτήσεις αντίστοιχες απαντήσεις θα αντληθούν. Για το λόγο αυτό δοκιμάζονται προτού τεθούν στην διάθεση των εργαζομένων. Αξίζει να αναφερθεί ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από την προθυμία των εργαζομένων να δώσουν ακριβείς απαντήσεις για τις πληροφορίες που ερωτούνται⁵⁷.

Πολλές φορές χρησιμοποιούνται κλίμακες ποσοστών για την ανάλυση θέσεως εργασίας. Σε αυτές ο εργαζόμενος δεν περιγράφει τις δραστηριότητες που εκτελεί κατά την εργασία του αλλά καλείται να αποδώσει ένα βαθμό για κάθε δραστηριότητα που εκτελεί από το 1 συνήθως έως το 7 ανάλογα με τον χρόνο που απαιτεί η κάθε

⁵⁵ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 122-123.

⁵⁶ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 82.

⁵⁷ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 124.

δραστηριότητα για να εκτελεστεί καθώς και για την σημασία της εν λόγω δραστηριότητας σύμφωνα με την σπουδαιότητα της⁵⁸.

Περιγραφή δραστηριότητας	Χρόνος που αναλώνεται στη δραστηριότητα	Σημαντικότητα της δραστηριότητας
Απασχόληση με αιτήματα για πληροφορίες από το τηλέφωνο	1. Σχεδόν καθόλου χρόνος (λιγότερο από 10%)	1. Εξαιρετικά ασήμαντη
	2. Μικρή αναλογία του χρόνου (10%-24%)	2. Πολύ ασήμαντη
	3. Λιγότερος από το μισό χρόνο της δουλειάς (25%-44%)	3. Όχι πολύ σημαντική
	4. Σχεδόν το μισό χρόνο (45%-54%)	4. Αρκετά σημαντική
	5. Μεγάλη αναλογία του χρόνου (55%-74%)	5. Σημαντική
	6. Πολύ μεγάλη αναλογία του χρόνου (75%-89%)	6. Πολύ σημαντική
	7. Σχεδόν όλο το χρόνο (90% ή παραπάνω)	7. Εξαιρετικά σημαντική

Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 126

Μία άλλη τεχνική για την άντληση πληροφοριών για την ανάλυση της θέσεως εργασίας είναι η παρατήρηση. Ο αναλυτής σύμφωνα με αυτήν την τεχνική παρατηρεί τους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους και σημειώνει τα καθήκοντά τους, τις ενέργειες τους καθώς και τον χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση μέρους της παραγωγικής διαδικασίας. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για να περιγραφτούν και να αναλυθούν εις βάθος μικρότερες σε αριθμό εργασίες και συνήθως χειρονακτικές εργασίες. Με την μέθοδο της παρατήρησης περιγράφονται αποτελεσματικά οι δραστηριότητες των εργαζομένων, παρόλα αυτά χρησιμοποιείται σπανίως κυρίως λόγω του χρόνου που απαιτεί για την ολοκλήρωση της. Πολλές φορές μπορεί να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να περιγράψουν και να αναλύσουν οι ίδιοι την εργασία τους. Πρόκειται για την τεχνική της αυτοπεριγραφής όπου δεν χρειάζεται αναλυτής καθώς οι εργαζόμενοι περιγράφουν και αναλύουν τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που εκτελούν καθημερινά στην εργασία τους. Ο χρόνος που απαιτείται είναι σαφώς λιγότερος για την ανάλυση της θέσεως εργασίας

⁵⁸ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 125.

σε σχέση με τη συνέντευξη, τα αποτελέσματα όμως όχι τόσο αξιοποιήσιμα καθώς πάρα πολλοί εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν δυσκολία στην περιγραφή και ανάλυση των καθηκόντων τους παρέχοντας λιγιστές πληροφορίες. Τα ημερολόγια και οι αναφορές μπορούν να συγκεντρώσουν έναν βασικό αριθμό πληροφοριών για τον αναλυτή. Σύμφωνα με αυτήν την τεχνική ζητείται από τους εργαζόμενους να τηρούν ένα ημερολόγιο στο οποίο θα γίνεται αναφορά των δραστηριοτήτων που εκτελούν κάθε ημέρα. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει προηγουμένως να έχουν δοθεί οδηγίες και κατευθυντήριες στους εργαζομένους για το πώς θα γίνεται η καταγραφή αυτών των δραστηριοτήτων. Μπορεί για παράδειγμα να τους ζητηθεί να καταγράφουν τις δραστηριότητες τους καθημερινά και ανά ώρα ή να τις περιγράφουν ύστερα από την πάροδο μίας μέρας. Και σε αυτήν την μέθοδο μπορούν να παρουσιαστούν δυσκολίες από την πλευρά των εργαζομένων στην περιγραφή των δραστηριοτήτων για αυτό η μέθοδος αυτή συνήθως χρησιμοποιείται για την περιγραφή και ανάλυση διοικητικών εργασιών όπου εκεί οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να προβούν στην καταγραφή των δραστηριοτήτων τους γραπτώς. Αφού συμπληρωθούν τα ημερολόγια με τις απαιτούμενες πληροφορίες ελέγχονται από τους εργαζόμενους και τους προϊσταμένους τους για την ορθότητα τους. Πολλές φορές παρουσιάζονται αποκλίσεις περιγραφών για την ίδια θέση εργασίας. Το γεγονός αυτό στη συνέχεια θα πρέπει να ερευνηθεί καθώς μπορεί να αποκαλύψει ακόμα και οργανωτικά προβλήματα⁵⁹. Τέλος χρήσιμη είναι η μέθοδος συλλογής δεδομένων μέσω του διαδικτύου. Πολλές επιχειρήσεις απασχολούν εργαζόμενους και στο εξωτερικό όπου για να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της παρατήρησης και της συνέντευξης απαιτείται πολύς χρόνος. Στην περίπτωση αυτή τα ερωτηματολόγια διανέμονται μέσω διαδικτύου στους εργαζόμενους οι οποίοι καλούνται να τα συμπληρώσουν αφού συμβουλευτούν τις απαραίτητες οδηγίες που τα συνοδεύουν⁶⁰.

Άριστη μέθοδος για την ανάλυση της θέσεως εργασίας δεν υπάρχει και η επιλογή της εξαρτάται από τις εκάστοτε ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί πώς οι επιχειρήσεις τείνουν να επιλέγουν προγράμματα ανάλυσης θέσης εργασίας με το μικρότερο κόστος και τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί εάν μία ανάλυση θέσεως

⁵⁹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 127.

⁶⁰ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 83.

εργασίας έχει πολλαπλή χρησιμότητα, για παράδειγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την προσέλευση νέων εργαζομένων αλλά και για την αξιολόγηση των ήδη υφισταμένων υπαλλήλων της. Επίσης εάν αυτή η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πολλές και διαφορετικές θέσεις εργασίας τότε τόσο η χρησιμότητα της μεγαλώνει και δεν απαιτείται επιπλέον δαπάνη χρημάτων για την ανάλυση των άλλων θέσεων.

Επίσης ένας άλλος παράγοντας για την επιλογή της μεθόδου ανάλυσης είναι και η εκπαίδευση που απαιτείται προκειμένου να εφαρμοστεί αυτή, επομένως όσο λιγότερη εκπαίδευση τόσο πιο άμεση εφαρμογή. Ακόμη το δείγμα που χρειάζεται για μία αποτελεσματική ανάλυση θέσης εργασίας παίζει σημαντικό ρόλο καθώς όσο μικρότερο το δείγμα που απαιτείται τόσο λιγότερη η σπατάλη χρόνου. Εν ολίγοις η καλύτερη μέθοδος εξαρτάται από το πόσο αξιόπιστα και αξιοποιήσιμα στοιχεία μπορεί να παράγει, από τον χρόνο που απαιτεί για να ολοκληρωθεί και από το κόστος της. Ένα πρόγραμμα ανάλυσης θέσεως εργασίας δεν έχει μόνο οφέλη για την επιχείρηση αλλά και για τους ίδιους του εργαζόμενους της καθώς ο εργαζόμενος έχοντας πλήρη αντίληψη των καθηκόντων του μπορεί να γίνει πιο παραγωγικός και έτσι ελαχιστοποιείται και η περίπτωση της σύγκρουσης καθηκόντων μεταξύ των υπαλλήλων (territorial overlap)⁶¹.

2.5 Η Περιγραφή της θέσεως εργασίας

Μέσα από την ανάλυση της θέσεως εργασίας παράγεται η περιγραφή της θέσεως εργασίας. Η περιγραφή της θέσεως εργασίας εμπεριέχει πληροφορίες όπως ο τίτλος της θέσεως αυτής, ο σκοπός της, οι αλληλεπιδράσεις της με άλλες θέσεις καθώς και οι υποχρεώσεις και καθήκοντα που απαιτεί η θέση αυτή. Με την έννοια του σκοπού της θέσεως εργασίας εννοείται η συνολική αποστολή και αποτέλεσμα που αναμένεται από τον εργαζόμενο να παράγει. Το περιεχόμενο της ορίζει τα καθήκοντα και τις ενέργειες που απαιτούνται να πραγματοποιηθούν κατά την ώρα εργασίας του εργαζόμενου καθώς και τις ευθύνες που ο ίδιος αναλαμβάνει και είναι υπεύθυνος για αυτές. Ορίζονται επίσης μέσω της περιγραφής της θέσεως εργασίας και οι υπευθυνότητες του εργαζόμενου για παράδειγμα η ευχέρεια που έχει ως προς την λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Μέσω της αλληλεπίδρασης των σχέσεων θέσης εργασίας αναφέρεται σε ποιους θα δίνει αναφορά ο εργαζόμενος κατά

⁶¹ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 127-128.

την ώρα εργασίας του καθώς και ποιοι εργαζόμενοι θα δίνουν αναφορά σε αυτόν καθώς και ο βαθμός ομαδικής εργασίας της θέσεως αυτής. Επιπρόσθετα αναφέρονται και τυχόν κίνητρα ως προς την επίτευξη στόχων, ευκαιρίες για καριέρα που μπορεί να προκύψουν από την εργασία στην θέση αυτή καθώς και παράγοντες που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον εργασίας, τις συνθήκες υγείας και ασφάλειας και εργαλεία που διευκολύνουν το έργο του υπαλλήλου⁶².

Βασικές πληροφορίες για την περιγραφή θέσης εργασίας	
Τίτλος θέσης _____	Τμήμα _____
Κωδικός θέσης _____	Συντάκτης _____
Σημερινή ημερομηνία _____	Σχετικός κωδικός _____
I. Κωδικός θέσης O*NET	
II. Συνοπτική περιγραφή της θέσης: (Σημειώστε τα πιο σημαντικά ή τακτικά επαναλαμβανόμενα καθήκοντα)	
III. Άμεσος προϊστάμενος:	
IV. Υφιστάμενοι: _____	
V. Καθήκοντα: (Περιγράψτε συνοπτικά τι περιλαμβάνει κάθε καθήκον και πώς εκτελείται από τον εργαζόμενο. Σημειώστε σε παρένθεση, μετά την περιγραφή κάθε καθήκοντος, πόσο χρόνο αφιερώνει σε αυτό ο εργαζόμενος ως ποσοστό επί του συνολικού χρόνου εργασίας του).	
A. Καθημερινά καθήκοντα:	
B. Περιοδικά καθήκοντα: (Σημειώστε αν πρόκειται για εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία κ.λπ.)	
Γ. Καθήκοντα που εκτελούνται περιστασιακά:	

Πηγή: G. Dessler, 2015, σελ. 145

Μέσω της περιγραφής της θέσεως εργασίας πρέπει να πραγματοποιηθούν κάποιοι στόχοι. Πιο συγκεκριμένα μέσω της περιγραφής θα πρέπει να καθορίζεται το πού εντάσσεται η θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση και να καθορίζει την συνεισφορά που αναμένεται από τον εργαζόμενο στην συγκεκριμένη θέση εργασίας, την συνολική δηλαδή συνεισφορά του για την εκπλήρωση των στόχων που έχει καθορίσει η επιχείρηση. Μέσω της περιγραφής της θέσεως εργασίας θα πρέπει να δίνονται σαφείς πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την προσέλκυση και πληροφόρηση των υποψηφίων για την θέση αυτή εργασίας καθώς με τον τρόπο αυτό θα προσελκύσει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό και θα διευκολύνει την επιλογή

⁶² Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 129-130.

των κατάλληλων εργαζομένων. Η περιγραφή της θέσεως εργασίας θα πρέπει να είναι το θεμέλιο για την σύνταξη της σύμβασης εργασίας καθώς και η βάση αξιολόγησης του συνολικού παραγόμενου έργου του υπαλλήλου⁶³.

Στη σημερινή εποχή παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία κατά την περιγραφή της θέσεως εργασίας στον παράγοντα της λειτουργικής ευελιξίας (functional flexibility) και στον παράγοντα των πολλαπλών ικανοτήτων (multiskilling). Έτσι παρατηρείται πολύ συχνά η χρήση των παραγόντων αυτών κατά την περιγραφή της θέσεως εργασίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν πλέον πολύπλοκους μηχανισμούς λειτουργίας και συνεχών αλλαγών γεγονός που κάνει τους παράγοντες αυτούς αναγκαίους να αναφερθούν στην περιγραφή της θέσεως εργασίας. Για το λόγο αυτό παρατηρείται στις περιγραφές θέσεων εργασίας να μην περιγράφεται ο τρόπος που πρέπει να γίνουν τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου όσο να γίνεται επικέντρωση στα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει αυτός. Αυτός είναι και ο λόγος που δεν αναφέρονται λεπτομερώς στην περιγραφή της θέσεως εργασίας τα ακριβή βήματα που θα έπρεπε να ακολουθηθούν. Τέτοιος περιορισμός δεν εμφανίζεται στην περιγραφή της θέσεως εργασίας. Από την άλλη πλευρά αναφέρονται το πόσο σημαντικό ρόλο μπορούν να έχουν κατά την προσπάθεια επίτευξης των αποτελεσμάτων οι ιδιαίτερες ικανότητες του κάθε εργαζομένου. Με τον τρόπο αυτό προετοιμάζεται και το έδαφος για ευρύτερη εκπαίδευση τους, όχι μόνο στον τομέα που θα απασχοληθούν αλλά και σε γενικότερο πλαίσιο, προκειμένου οι εργαζόμενοι χρησιμοποιώντας αυτές τις ικανότητες και δεξιότητες να επεκτείνουν τον τομέα δράσης τους και να μην ακολουθούν συγκεκριμένα μόνο βήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί και με την χρήση άλλου ένα σημαντικού παράγοντα της ομαδικής εργασίας που τα τελευταία χρόνια αποδεικνύει την μεγάλη του χρησιμότητα. Πολλές επιχειρήσεις έχουν ως βάση τους την ομαδική εργασία και αυτή αποτελεί για αυτές τον κύριο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και για το λόγο αυτό τον αναφέρουν στην περιγραφή της θέσεως εργασίας⁶⁴. Τα τελευταία χρόνια οι περιγραφές των θέσεων εργασίας ορίζονταν ως η σύνθεση και σύνδεση των καθηκόντων που απαιτεί κάθε θέση εργασίας να πραγματοποιηθούν προκειμένου να εκτελεστεί η παραγωγική διαδικασία επιτυχώς, η έννοια της όμως καθώς και το

⁶³ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 130-131.

⁶⁴ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 131.

περιεχόμενο της αλλάζει με την εισαγωγή των λεγόμενων εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης που εισάγουν νέες ικανότητες και δεξιότητες όπως για παράδειγμα η αποτελεσματική εργασία μέσω ομάδων εργασίας. Παρατηρείται επομένως η εισαγωγή νέων δεξιοτήτων που μέχρι πρόσφατα δεν ήταν απαραίτητες καθώς οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν νέους τρόπους αποδοτικότερης εκτέλεσης των καθηκόντων των εργαζομένων⁶⁵.

Ανάλογα με τους στόχους που θέλει να πετύχει η περιγραφή θέσεως εργασίας μπορεί να διαφέρει. Πιο συγκεκριμένα εάν η περιγραφή της θέσεως εργασίας πραγματοποιείται προκειμένου να προσληφθούν νέα άτομα στην επιχείρηση σε αυτήν θα πρέπει να περιλαμβάνεται ⁶⁶:

- α) Ο τίτλος της θέσεως εργασίας.
- β) Το αντικείμενο της εργασίας και ο σκοπός της.
- γ) Τα καθήκοντα του εργαζομένου σε αυτήν την θέση εργασίας, οι ευθύνες που πρέπει να αναλάβει προκειμένου να παραχθούν τα επιθυμητά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Εάν η περιγραφή την θέσεως εργασίας πραγματοποιείται με σκοπό να αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει ⁶⁷:

- α) Τον τίτλο της θέσεως εργασίας.
- β) Τον σκοπό και το αντικείμενο της θέσεως εργασίας.
- γ) Τις ευθύνες και τα καθήκοντα του εργαζομένου σε αυτή τη θέση.
- δ) Την φύση και το πεδίο δράσης της εργασίας ώστε να μπορούν να αποτιμηθούν ποσοτικά τα επιθυμητά και ικανοποιητικά αποτελέσματα της εργασίας του υπαλλήλου καθώς και να προσυπολογιστεί και ο χρόνος της εργασίας που απαιτήθηκε από τον εργαζόμενο για να την φέρει εις πέρας.

⁶⁵ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρησιτίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 89.

⁶⁶ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 132.

⁶⁷ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 132.

Τέλος αν η περιγραφή της θέσεως εργασίας πραγματοποιείται για σκοπούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα πρέπει να περιλαμβάνει όσα αναφέρθηκαν παραπάνω συν πληροφορίες για τις γνώσεις, τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου ο υπάλληλος να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της θέσεως εργασίας που καλείται να απασχοληθεί⁶⁸.

Συνοψίζοντας την περιγραφή της θέσεως εργασίας μπορούν να συγκεντρωθούν τα βασικά της σημεία στην αναφορά του τίτλου θέσεως εργασίας παραδείγματος χάριν ως τίτλος μπορεί να είναι ο όρος υπεύθυνος ή προϊστάμενος κάποιου τμήματος εργασίας, το τμήμα στο οποίο θα απασχοληθεί, στον προϊστάμενο στον οποίο θα πρέπει να δίνει αναφορά ο υπάλληλος καθώς και τον υφιστάμενο που θα αναφέρεται σε αυτόν, στον σκοπό της θέσεως εργασίας δηλαδή στον ρόλο που παίζει ο εργαζόμενος και την συνεισφορά του στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης καθώς και μία περιληπτική πληροφόρηση για τις δραστηριότητες και τα καθήκοντα του υπαλλήλου χωρίς λεπτομερείς περιγραφές. Επιπρόσθετα ως βασικό στοιχείο της περιγραφής της θέσεως εργασίας είναι να οριστούν τα κύρια καθήκοντα της θέσεως. Θα πρέπει να δημιουργηθεί δηλαδή μία λίστα η οποία θα περιλαμβάνει τα κύρια καθήκοντα του υπαλλήλου σε αυτή τη θέση εργασίας και στη συνέχεια αυτή η λίστα θα πρέπει να αναλυθεί. Άλλες περιγραφές θέσεως εργασίας μπορεί να εμπεριέχουν τα στοιχεία της έδρας εργασίας, τις προδιαγραφές τις οποίες θα πρέπει να τηρεί προκειμένου να απασχοληθεί σε αυτήν τη θέση, βοηθητικά εργαλεία που θα έχει στη διάθεση του ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας, πρότυπα σύμφωνα με τα οποία θα αποτιμάται η απόδοση του εργαζομένου, εμφάνιση του εργαζομένου στο χώρο εργασίας και στοιχεία του χαρακτήρα του καθώς και τυχόν εμπειρία που θα απαιτείται να έχει προκειμένου να προσληφτεί⁶⁹.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Προκειμένου να εξασφαλιστεί ποιοτικά αλλά και ποσοτικά το κατάλληλο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται η επιχείρηση τίθεται σε εφαρμογή μία πολύ σημαντική δραστηριότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ο προγραμματισμός του

⁶⁸ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 133.

⁶⁹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 133-145.

ανθρώπινου δυναμικού. Εν ολίγοις με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζονται οι ανάγκες που έχει μία επιχείρηση σε ανθρώπινο δυναμικό. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει τις αναλογίες του αριθμού των υπαλλήλων και των ικανοτήτων τους με τον αριθμό δραστηριοτήτων που απαιτούνται προκειμένου μια επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά. Σύμφωνα με αυτήν την αναλογία καθορίζονται το περιεχόμενο και ο αριθμός των θέσεων εργασίας, ο οργανωτικός σχεδιασμός της επιχείρησης καθώς και οι μορφές απασχόλησης των εργαζομένων της⁷⁰.

Πρωταρχική σημασία για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η αναζήτηση και η εύρεση των τμημάτων της επιχείρησης στα οποία θα παρουσιαστεί έλλειμμα ή πλεόνασμα προσωπικού⁷¹.

Ως προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται η διαδικασία σύμφωνα με την οποία εξασφαλίζεται από την επιχείρηση ο σωστός αριθμός εργαζομένων, στον σωστό χρόνο και στις σωστές θέσεις καθώς και το σωστό είδος εργαζομένων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Παρατηρείται επομένως και η προσπάθεια για ποιοτικό προσωπικό με ταυτόχρονη προσπάθεια για το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής του έργου καθώς κύρια επιδίωξη των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους τους⁷².

Οι κυριότερες λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι⁷³:

- Η συνεχής ανάλυση της προσφοράς και ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού στην εξωτερική και εσωτερική αγορά εργασίας.
- Η πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών για ανθρώπινο δυναμικό βάσει των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.
- Η αποτελεσματική διαχείριση προβλημάτων που οφείλονται σε πλεονάζων ή ελλειμματικό ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στην επιχείρηση.
- Ο σχεδιασμός πλάνου από το οποίο να προκύπτει ο ιδανικός αριθμός και ποιότητα εργαζόμενων στην επιχείρηση.

⁷⁰ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 147.

⁷¹ R. Noe- J. Hollenbeck- B. Gerhart- P. Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων : Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Τόμος Α΄, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006, σελ. 234.

⁷² Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 147-148.

⁷³ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 148.

Για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω θα πρέπει να είναι γνωστό στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού η υφιστάμενη κατάσταση στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να γνωρίζει τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί, τις γνώσεις και τα προσόντα που κατέχει, καθώς και τις επιδιώξεις του. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχει και σαφή εικόνα για θέματα όχι μόνο του εσωτερικού της επιχείρησης αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Έτσι θα πρέπει να έχει εικόνα για την αγορά εργασίας έτσι ώστε να μπορεί να προβλέψει μεταβολές στην προφορά και ζήτηση εργασίας στις ειδικότητες που την ενδιαφέρουν. Επιπρόσθετα θα πρέπει να είναι ευέλικτη και αποτελεσματική εάν απαιτείται η γρήγορη στελέχωση θέσεων εργασίας από ικανό προσωπικό και αντίστοιχα όταν απαιτείται η μείωση του⁷⁴.

Η διαδικασία που ακολουθεί ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απλή και διαφέρει σε κάθε επιχείρηση. Δεν υπάρχει κάποια κοινή ιδανική διαδικασία που ακολουθείται από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει διότι αυτή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα εξαρτάται από την στρατηγική που έχει χαράξει η επιχείρηση, από την μελέτη του σχεδιασμού της οργάνωσης της επιχείρησης καθώς και από τον τρόπο που έχουν κατανεμηθεί οι υπάλληλοι στις διάφορες θέσεις εργασίας. Όλα τα παραπάνω αναλύονται και λαμβάνονται υπόψη τόσο στην υφιστάμενη οργάνωση της επιχείρησης όσο και στην μελλοντική μεταβολή που μπορεί να υποστεί λόγω διαφόρων μεταβλητών που ήδη αναφέρθηκαν⁷⁵.

Μέσω των παραπάνω προκύπτει ο σχεδιασμός προσωπικού ο οποίος περιέχει όλη την διαδικασία προγραμματισμού προκειμένου οι κενές θέσεις εργασίας της επιχείρησης να στελεχωθούν με προσωπικό, να αποτυπωθούν οι μελλοντικές ανάγκες σε εργατικό δυναμικό καθώς και ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο θα στελεχωθούν αυτές οι θέσεις. Συνήθως όταν προκύπτει η ανάγκη για στελέχωση υψηλών ιεραρχικά διοικητικών θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται ο όρος σχεδιασμός διαδοχής (succession planning). Επίκεντρο του σχεδιασμού προσωπικού αποτελούν οι

⁷⁴ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 148.

⁷⁵ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 149.

προβλέψεις των δεξιοτήτων που θα χρειαστεί η επιχείρηση να έχει στο ενεργητικό της προκειμένου να εκτελεστεί η στρατηγική που έχει χαράξει η επιχείρηση ⁷⁶.

Συνήθως ο σχεδιασμός προσωπικού πραγματοποιείται στις επιχειρήσεις μία φορά τον χρόνο. Πολλές φορές όμως αυτό δεν είναι αρκετό καθώς για την εύρεση ταλέντων θα πρέπει η διοίκηση να είναι σε συνεχή αναζήτηση. Η συνεχής αυτή αναζήτηση ονομάζεται προγνωστική παρακολούθηση του ανθρώπινου δυναμικού ⁷⁷.

Ο σχεδιασμός του προσωπικού ως διαδικασία περιγράφεται με εξής βήματα ⁷⁸:

- Εκτιμώνται οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό (ζήτηση) και η μελλοντική διαθεσιμότητα (προσφορά) σε εργατικό δυναμικό στην αγορά εργασίας.
- Εκτιμάται η διαφορά (απόκλιση) μεταξύ της ζήτησης και προσφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό εντός και εκτός επιχείρησης.
- Σχεδιάζονται οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση για την στελέχωση των εκτιμώμενων κενών θέσεων εργασίας.

⁷⁶ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 93.

⁷⁷ Ο.π. G. Dessler, 2015, σελ. 102.

⁷⁸ Ο.π. G. Dessler, 2015, σελ. 94.



Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 150

3.2 Η εξωτερική αγορά εργασίας

Παρατηρείται πως για να γίνει ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει πρώτα να μελετηθεί η εξωτερική και εσωτερική αγορά εργασίας. Η εξωτερική αγορά εργασίας εσωκλείει τόσο την τοπική και εθνική αγορά όσο και την διεθνή αγορά εργασίας. Από αυτές τις αγορές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζει, ύστερα από έρευνα του, τις ικανότερες πηγές προκειμένου να αντλήσει ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τις ειδικότητες

και τα προσόντα που απαιτούνται από την επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι το σημαντικότερο εργαλείο που έχει στα χέρια της η επιχείρηση για αυτό θα πρέπει να είναι ικανό και συγκεκριμένο σε ποσότητα. Παρόλα αυτά παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν τόσο τις θέσεις και ειδικότητες όσο και τις απαιτούμενες ποσότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτοί οι παράγοντες στη περίπτωση της ανάλυσης της εξωτερικής αγοράς εργασίας μπορεί να είναι για παράδειγμα η τεχνολογία που μπορεί να καταργήσει κάποιες θέσεις που υπήρχαν αλλά αντιστοίχως η καινοτομία μπορεί να δημιουργήσει καινούργιες θέσεις εργασίας και καινούργιες ειδικότητες. Επιπρόσθετα η επιχείρηση μπορεί να προβεί σε δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο εσωτερικό της προκειμένου να δημιουργήσει στους υφιστάμενους υπαλλήλους τις νέες δεξιότητες και ικανότητες σε περίπτωση που δε μπορεί να βρει ικανό ανθρώπινο δυναμικό στην εξωτερική αγορά εργασίας. Για αυτό η μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας είναι τόσο σημαντική, καθώς συνεχώς μεταβάλλονται οι ανάγκες της επιχείρησης για εργατικό δυναμικό⁷⁹.

Για την εύρεση πληροφοριών της εξωτερικής αγοράς εργασίας λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες όπως η ανεργία που μπορεί να υπάρχει εκείνη την εποχή, στοιχεία για το σύνολο του πληθυσμού από την στατιστική υπηρεσία, πληροφορίες από σωματεία και επιμελητήρια, προγράμματα ειδικοτήτων που υπάρχουν στο εκπαιδευτικό σύστημα, η νομοθεσία που διέπει τις μορφές απασχόλησης, τυχόν μεταναστευτικό προσωπικό, προτάσεις και πληροφορίες από τους ίδιους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση καθώς και προτάσεις και πληροφορίες ειδικών⁸⁰.

3.3 Η εσωτερική αγορά εργασίας

Η εσωτερική αγορά εργασίας λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό της επιχείρησης. Περιλαμβάνει όλες τις μετακινήσεις και αλλαγές που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση ή μπορεί να πραγματοποιηθούν. Τέτοιες αλλαγές μπορούν να είναι οι μετακινήσεις υπαλλήλων σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, οι προαγωγές, η ενίσχυση των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή λόγω της ευελιξίας που κατείχαν κ.α. Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού καθώς θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να έχει προβλέψει και να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις εσωτερικές αυτές

⁷⁹ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 151-152.

⁸⁰ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 152.

μεταβολές της επιχείρησης. Οι πληροφορίες για μελλοντικές μεταβολές αντλούνται τόσο από το τμήμα ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης όσο και από προβλέψεις που μπορεί να έχουν αρμόδια στελέχη της επιχείρησης. Οι προβλέψεις σε μεταβολές του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι ζήτησης δηλαδή να προβλεφτεί τι θα χρειαστεί σε ανθρώπινο δυναμικό η επιχείρηση για παράδειγμα λόγω μετακινήσεων ή συνταξιοδοτήσεων και προβλέψεις που αφορούν την προσφορά εργασίας παρακολουθώντας για παράδειγμα την απόδοση των υπαλλήλων της στο εσωτερικό της και την ενδεχόμενη εργασιακή τους σταδιοδρομία μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον πληροφορίες για την μελλοντική προσφορά ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση μπορούν να αντληθούν όχι μόνο από την μελέτη του υφιστάμενου προσωπικού αλλά και από προαγωγές και μεταβολές των συνθηκών εργασίας όπως αλλαγή των ωρών εργασίας, των μορφών απασχόλησης κ.ά.⁸¹

3.4 Τα επιχειρηματικά σχέδια

Προκειμένου η επιχείρηση να πραγματώσει το επιχειρηματικό της όραμα πρέπει να επενδύσει στον παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού της. Επιχειρηματικά σχέδια που δεν λαμβάνουν υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό και δεν επενδύουν στην αναζήτηση και εύρεση του κατάλληλων εργαζομένων είναι σίγουρο πως οδεύουν σε αποτυχία. Σύμφωνα με αυτό καταλήγουμε στο γεγονός πως ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται στενά με τα επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και σε τέτοιο βαθμό που όχι μόνο επηρεάζει τα επενδυτικά σχέδια αλλά συμμετέχει και στη σχεδίαση τους.

3.5 Η πρόβλεψη των μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό

Για να προσδιοριστούν οι ανάγκες σε έμψυχο υλικό σε μία επιχείρηση εκτός από την ανάλυση και μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης της θα πρέπει να είναι ικανός ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού να προβλέψει και τις μελλοντικές μεταβολές που μπορεί να λάβουν χώρα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της επιχείρησης. Οι βασικότερες μεταβολές είναι οι εξής⁸²:

- Μετακινήσεις των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συνήθως προνοήσει και προβλέψει τυχόν μετακινήσεις των υπαλλήλων

⁸¹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 152-155.

⁸² Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 156-158.

τους λόγω είτε προαγωγών, είτε λόγω μεταθέσεων και έχουν καταρτίσει πλάνο για το πότε μπορούν να λάβουν χώρα αυτές προκειμένου οι κενές θέσεις εργασίας που θα δημιουργηθούν να καταληφθούν άμεσα από άλλους εργαζόμενους.

- Απώλειες σε εργατικό δυναμικό. Αυτές μπορεί να οφείλονται είτε σε συνταξιοδοτήσεις υπαλλήλων, είτε σε αποχωρήσεις. Αυτές οι μεταβολές θα πρέπει όσο είναι δυνατόν να έχουν προβλεφτεί από τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων.
- Μεταβολές στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές συνήθως οφείλονται λόγω βελτιώσεων των προσόντων και των γνώσεων των υπαλλήλων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων της επιχείρησης, ακαδημαϊκών σπουδών κ.ά.

Σύμφωνα με τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως μπορεί είτε να προκύψουν ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό ή πλεόνασμα. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καλείται να φέρει αυτές τις μεταβολές σε ισορροπία προκειμένου η επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά. Αξίζει να σημειωθεί πως η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού αφορά τόσο την ποσότητα όσο και την ποιότητα του⁸³.

Με σωστή αξιοποίηση των υφιστάμενων υπαλλήλων της επιχείρησης μπορεί να αντιμετωπιστεί μια ενδεχόμενη έλλειψη σε προσωπικό. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω μετακινήσεων κατάλληλου προσωπικού στις κενές αυτές θέσεις και με επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα των υπαλλήλων. Επιπρόσθετα μία πιο ριζική αντιμετώπιση του προβλήματος είναι η αλλαγή των στόχων της εταιρείας εφόσον είναι αδύνατες οι υπόλοιπες λύσεις. Αντιστοίχως ένα πρόβλημα πλεονάζοντος προσωπικού μπορεί να λυθεί είτε με την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για παράδειγμα με τη δημιουργία νέων αναγκαίων τμημάτων, είτε με μειώσεις στο προσωπικό (downsizing) μέσω αξιολόγησης, είτε με την πρόβλεψη νέας αύξησης της ζήτησης εργασίας, με επανατοποθετήσεις υπαλλήλων εκτός επιχειρήσεως (outplacement) κ.ά.⁸⁴

⁸³ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 158.

⁸⁴ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 158-159.

Ύστερα από την ανάλυση και μελέτη της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τα επιχειρηματικά σχέδια και προβλέποντας τις τυχόν μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό η επιχείρηση θα είναι σε θέση πλέον μέσω του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού να προσδιορίσει τις ανάγκες της σχετικά με το έμψυχο δυναμικό της. Αφού προσδιοριστούν οι ανάγκες της ακολουθεί ο σχεδιασμός του προγράμματος, αφού ληφθεί υπόψη ο προϋπολογισμός των οικονομικών μέσων. Το πρόγραμμα θα πρέπει να σχεδιαστεί ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ανταπεξέλθει οικονομικά για την πραγμάτωσή του. Επομένως κάθε πρόγραμμα εξαρτάται άμεσα από τον προϋπολογισμό της εταιρείας. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι για όλα τα παραπάνω βήματα που περιγράφηκαν η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέσει αρκετά χρήματα του προϋπολογισμού της. Για παράδειγμα το κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που μπορεί να προκύψει από τις μεταθέσεις υπαλλήλων καθώς και από απολύσεις. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα πώς θα πρέπει με μεγάλη προσοχή να επιλεχτεί και να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα που να είναι στην πορεία εφαρμόσιμο καθώς και οικονομικά προσιτό για την επιχείρηση⁸⁵.

3.6 Ο σχεδιασμός προγράμματος ανθρώπινου δυναμικού

Ο σχεδιασμός του προγράμματος του ανθρώπινου δυναμικού προκύπτει ύστερα από ανάλυση και μελέτη της στρατηγικής της επιχείρησης και της προσφοράς και ζήτησης εργατικού δυναμικού. Σύμφωνα με το προηγούμενο διάγραμμα παρατηρούμε πως συμπεριλαμβάνει τα σχέδια για προσλήψεις, τα σχέδια αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας, τα σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων, τα σχέδια εκπαίδευσης τους, τα σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης του, τα σχέδια αμοιβών του, τα σχέδια για ευέλικτες μορφές απασχόλησης, τα σχέδια εργασιακών σχέσεων, τα σχέδια για μείωση του προσωπικού και τα σχέδια επικοινωνίας⁸⁶. Πιο αναλυτικά:

- **Τα σχέδια προσλήψεων.** Τα σχέδια προσλήψεων διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς το χρόνο σύνταξης τους, τη μέθοδο προσέλκυσης εργατικού δυναμικού που χρησιμοποιούν και ως προς το κόστος παραγωγής τους. Παραδείγματος χάριν για την πρόσληψη ειδικού επιστημονικού προσωπικού απαιτείται να δημιουργηθεί ένα εξειδικευμένο σχέδιο πρόσληψης γεγονός που

⁸⁵ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 159-160.

⁸⁶ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 160.

θα το καθιστά και χρονοβόρο αλλά και υψηλό σε κόστος για την επιχείρηση. Στα σχέδια προσλήψεων πρέπει να αναγράφονται ο αριθμός των εργαζομένων που απαιτείται να προσληφθεί, ο χρόνος που πρέπει να πραγματοποιηθεί η πρόσληψη, τα προσόντα που απαιτούνται, η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για την προσέλκυση του εργατικού δυναμικού, τυχόν κίνητρα που θα δοθούν προς τους υποψήφιους εργαζομένους για εργασία, η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων καθώς και εναλλακτικά σχέδια προσλήψεων εάν το υφιστάμενο δεν πετύχει⁸⁷.

- **Τα σχέδια αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας.** Τα σχέδια αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας συνήθως αναφέρονται στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας μέσω για παράδειγμα της δημιουργίας κάποιου νέου τμήματος στην επιχείρηση ή στην μεταβολή στην οργάνωση των ήδη υφιστάμενων θέσεων εργασίας. Πιο συγκεκριμένα στα σχέδια αυτά περιλαμβάνονται η αποκέντρωση των επιπέδων ιεραρχίας μειώνοντας το σύνολο των διευθυντών, την δημιουργία ομάδων που είναι αυτοδιοικούμενες, την ανάθεση λειτουργιών της επιχείρησης εκτός του περιβάλλοντος της (outsourcing) καθώς και την προσπάθεια να διευρυνθούν τα καθήκοντα κάποιων θέσεων ή να ομαδοποιηθούν θέσεις εργασίας με παρεμφερή καθήκοντα⁸⁸.
- **Τα σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων.** Προκειμένου να παραμείνουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση θα πρέπει να τους δοθούν κίνητρα. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι είτε κάποια bonus λόγω της απόδοσης τους έτσι ώστε να αναγνωριστεί η συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είτε μέσω προαγωγών και καριέρας. Επί των πλείστων τα σχέδια απόδοσης αποσκοπούν στο να διευρυνθούν οι εμπειρίες των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση, μέσω της αξιολόγησης έτσι αξιοποιούνται και ενισχύονται οι ικανότητες των εργαζομένων. Επιπρόσθετα τα σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων μέσω αξιοκρατικών κριτηρίων αξιολόγησης βοηθούν στις αξιοκρατικές προαγωγές και δίνουν συμβουλές και κατευθυντήριες στους υπαλλήλους της επιχείρησης για την μελλοντική τους καριέρα⁸⁹.

⁸⁷ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 161.

⁸⁸ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 161-162.

⁸⁹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 162.

- **Τα σχέδια εκπαίδευσης των εργαζομένων.** Η κατάρτιση και εφαρμογή των σχεδίων ανάπτυξης των εργαζομένων και τα σχέδια για αναδιοργάνωση θέσεων εργασίας γεννούν την ανάγκη για εκπαίδευση των υπαλλήλων της επιχείρησης. Τα σχέδια εκπαίδευσης των εργαζομένων στοχεύουν στην ενίσχυση της αποδοτικότητας τους και των ικανοτήτων τους, στην ανακάλυψη νέων δυνατοτήτων τους καθώς και στην γρήγορη και αποτελεσματική απορρόφηση των νέων υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση⁹⁰.
- **Τα σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων.** Αυτά αποβλέπουν στην ενίσχυση και βελτίωση της απόδοσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης. Προκειμένου να στεφτούν με επιτυχία πρέπει να υπάρχει στην επιχείρηση ικανό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης. Συνήθως μέσω των σχεδίων της απόδοσης των εργαζομένων παρουσιάζονται δύσκολοι αλλά όχι ανέφικτοι στόχοι που καλούνται οι εργαζόμενοι να επιτύχουν και ταυτόχρονα παροτρύνονται οι προϊστάμενοι τους στην προσπάθεια συνεχούς ενθάρρυνσης των υπαλλήλων⁹¹.
- **Τα σχέδια αμοιβών των εργαζομένων.** Τα σχέδια αμοιβών έχουν ως στόχο την παρακολούθηση και μελέτη των επιπέδων των μισθών στην αγορά εργασίας, την αξιοκρατική επιβράβευση των ικανών και αποτελεσματικών υπαλλήλων με την αντίστοιχη αμοιβή, δίνοντας με τον τρόπο αυτό κίνητρα στους εργαζόμενους για υψηλότερη απόδοση καθώς και την αντίστοιχη μελέτη και ανάλυση των θέσεων εργασίας που δικαιούνται υψηλότερες αμοιβές⁹².
- **Τα σχέδια ευέλικτης απασχόλησης.** Σε αυτά τα σχέδια συνήθως παρατηρούνται μορφές απασχόλησης που διαφοροποιούνται από την μόνιμη και πλήρη απασχόληση όπως ευέλικτα ωράρια απασχόλησης, υπερωρίες, εποχική ή μειωμένη απασχόληση, τηλεργασία ή εργασία στο σπίτι. Ευέλικτη μορφή εργασίας είναι και η λειτουργική ευελιξία (multiskilling) καθώς ο εργαζόμενος απασχολείται σε διάφορες παρεμφερείς θέσεις εργασίας ανάλογα τις ανάγκες της επιχείρησης. Τέλος οι συμβάσεις έργου και οι συμβάσεις

⁹⁰ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 162-163.

⁹¹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 163.

⁹² Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 163-164.

ορισμένου χρόνου καθώς και η ανάθεση εκτός της επιχείρησης εργασιών (Outsourcing) αναγράφονται στα σχέδια ευέλικτης απασχόλησης⁹³.

- **Τα σχέδια των εργασιακών σχέσεων.** Τα σχέδια των εργασιακών σχέσεων πραγματοποιούνται με τη σύναψη συμφωνιών μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Συνήθως συνάπτονται προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μία κρίση στην επιχείρηση και αποσκοπούν στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα της επιχείρησης προκειμένου να συνεχιστεί εύρυθμα η παραγωγική διαδικασία. Μειώνονται με τον τρόπο αυτό ενδεχόμενα ριζικών λύσεων όπως μείωση του προσωπικού που απασχολείται στην επιχείρηση λόγω αναγκαστικής μείωσης της παραγόμενης ποσότητας⁹⁴.
- **Τα σχέδια για μείωση του προσωπικού.** Οι μαζικές απολύσεις επιφέρουν επιπτώσεις τόσο στην επιχείρηση όσο και στην κοινωνία καθώς δημιουργείται μια πληθώρα ανέργων που είναι αδύνατη να την απορροφήσει η αγορά εργασίας σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι οικονομικά εύρωστες επιχειρήσεις σε περιόδους άνθησης μέσω του προγραμματισμού μπορούν να πάρουν μέτρα που θα εμποδίσουν την έσχατη λύση των απολύσεων με τη μορφή παγώματος των προσλήψεων, οικειοθελών αποχωρήσεων και μετατροπή των συμβάσεων απασχόλησης από πλήρη απασχόληση σε μερική. Τα σχέδια για μείωση του προσωπικού συνήθως περιλαμβάνουν και ορίζουν τον αριθμό των εργαζομένων και το χρονικό διάστημα στο οποίο θα πρέπει να αποχωρήσουν από την επιχείρηση. Επιπλέον καθορίζουν τον τρόπο που θα ενημερωθούν οι εργαζόμενοι και τα συνδικάτα τους για την επικείμενη αποχώρησή τους, την παροχή κινήτρων για την οικειοθελή αποχώρηση των εργαζομένων και τον αριθμό αυτών, την ημερομηνία που αναμένεται να αποχωρήσουν καθώς και την αποζημίωση που θα λάβουν, την αποτροπή αποχώρησης σημαντικών στελεχών λόγω επιχειρηματικού κινδύνου με τη μορφή κινήτρων, καθώς και εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενους που θα αποχωρήσουν από την επιχείρηση προκειμένου να εφοδιαστούν με πρόσθετα προσόντα καθώς

⁹³ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 164.

⁹⁴ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 164-165.

και δίκτυα επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις όπου θα μπορούν να αξιοποιηθούν επιτυχώς⁹⁵.

- **Τα σχέδια επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.** Τα σχέδια επικοινωνίας θα πρέπει να περιλαμβάνουν, εκτός από την μετάδοση των πληροφοριών στους εργαζομένους για τις απαιτήσεις των στελεχών, την μετάδοση πληροφοριών από την βάση προς την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας καθώς όχι μόνο αυξάνεται με τον τρόπο αυτό η αφοσίωση και η απόδοση των εργαζομένων αλλά πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει και σε καινοτόμες ιδέες τόσο στα τελικά προϊόντα όσο και στα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας⁹⁶.

3.7 Η εφαρμογή του προγράμματος και η αξιολόγηση του

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού διαφέρουν μεταξύ των επιχειρήσεων, παρόλα αυτά κύριος άξονας του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν οι θέσεις εργασίας του προσωπικού των υψηλότερων ιεραρχικά επιπέδων. Τα προγράμματα που καταρτίζονται είναι συνήθως πενταετή τα οποία παρέχουν γενικές πληροφορίες. Κάθε πενταετές πρόγραμμα εξειδικεύεται σε ετήσιο στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς το πρόγραμμα των προσλήψεων. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται σε αυτό ο αριθμός των εργαζομένων που αναμένεται και προβλέπεται να απασχοληθεί στην επιχείρηση, ο καθορισμός του χρόνου που αναμένεται να πραγματοποιηθεί η πρόσληψη καθώς και οι θέσεις εργασίας στις οποίες οι νεοπροσλαμβανόμενοι θα απασχοληθούν. Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω παρατηρείται πως ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί μία απλή διαδικασία καθώς αποτελείται από σύνθετες επιμέρους διαδικασίες και προβλέψεις που αφορούν τόσο το εσωτερικό της επιχείρησης όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον, σε συνάρτηση δηλαδή της προφοράς εργασίας που αναμένεται να υπάρχει στην αγορά εργασίας. Οι διαδικασίες του προγράμματος είναι αλληλοεξαρτώμενες και συμπληρώνουν η μία την άλλη. Μετά την εφαρμογή του προγράμματος ακολουθεί η αξιολόγησή του η οποία εξετάζει εάν τα αποτελέσματα του προγράμματος που εφαρμόστηκε πραγματοποιήσαν τους στόχους που είχαν τεθεί. Καθώς το περιβάλλον εντός και εκτός της επιχείρησης συνεχώς μεταβάλλεται τα προγράμματα του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων θα πρέπει να επανεξετάζονται και να αξιολογούνται

⁹⁵ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 165-166.

⁹⁶ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 166.

προκειμένου να μεταβληθούν και να προσαρμοστούν στις επικαιροποιημένες ανάγκες και στόχους της επιχείρησης⁹⁷.

3.8 Δείκτες και τεχνικές του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως οι προβλέψεις αποτελούν ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Στην προσπάθεια για όλο και πιο επιτυχημένες προβλέψεις δημιουργήθηκαν δείκτες και τεχνικές που συμβάλουν προς την κατεύθυνση αυτή. Με τον τρόπο αυτό μπορούν εγκαίρως να προβλεφθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό ώστε να είναι έτοιμη να προσαρμοστεί αποτελεσματικά σε κάθε μεταβολή που μπορεί να προκύψει στο επιχειρηματικό της εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον⁹⁸. Οι δείκτες και οι τεχνικές αυτές είναι :

α) Ο δείκτης Αποχώρησης.

$$\frac{\text{Αριθμός υπαλλήλων που αποχώρησαν (σε ένα έτος συνήθως)}}{\text{Μέσος αριθμός υπαλλήλων (για την ίδια χρονική περίοδο)}} \times 100$$

Ο συγκεκριμένος δείκτης μετράει το ποσοστό των αποχωρησάντων υπαλλήλων σε μία επιχείρηση μέσα σε ένα χρόνο συνήθως. Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις και δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την τάση που υπάρχει εκείνη την χρονική στιγμή στην επιχείρηση για αποχωρήσεις. Ο παραπάνω λόγος παρότι είναι πολύ χρήσιμος μειονεκτεί ως προς την ένδειξη της πηγής της απώλειας των εργαζομένων. Έτσι δεν μπορεί να παρατηρηθεί από ποια τμήματα και ποιους κλάδους αποχωρεί το ανθρώπινο δυναμικό⁹⁹.

β) Ο δείκτης σταθερότητας.

$$\frac{\text{Αριθμός υπαλλήλων με ένα χρόνο εργασίας και πάνω}}{\text{Αριθμός υπαλλήλων προ ενός έτους}} \times 100$$

Ο δείκτης αυτός μετράει το ποσοστό των εργαζομένων που παραμένει στην επιχείρηση πάνω από ένα χρόνο αλλά και αυτός ο δείκτης μειονεκτεί όπως και ο

⁹⁷ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 166-167.

⁹⁸ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 168.

⁹⁹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 168.

προηγούμενος στην ένδειξη των τμημάτων ή θέσεων εργασίας που παρατηρείται η μεγαλύτερη σταθερότητα¹⁰⁰.

γ) Ανάλυση της διάρκειας απασχόλησης.

Αν ο δείκτης σταθερότητας συμπληρωθεί με την παρατήρηση του μέσου χρόνου εργασίας των υπαλλήλων που αποχωρούν από την επιχείρηση τότε θα προκύψουν επαρκέστερες πληροφορίες από τον εν λόγω δείκτη. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα παρατηρείται πως οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν το υψηλότερο ποσοστό αποχώρησης από τους υπόλοιπους εργαζόμενους στην επιχείρηση και εντονότερα τους πρώτους μήνες απασχόλησης τους καθώς και ότι οι περισσότερες αποχωρήσεις εργαζομένων είναι αυτές των νεοπροσλαμβανομένων¹⁰¹.

Απασχόληση (μήνες)	>3	3-6	6-12	12-24	36-60	<60	Σύνολο Αποχωρούντων	Μ.Ο. εργαζομένων	Δείκτης αποχώρησης
Ειδικευμένοι	5	4	3	3	2	3	20	200	10%
Ημι-ειδικευμένοι	15	12	10	6	3	4	50	250	20%
Ανειδίκευτοι	20	10	5	3	1	1	40	100	40%
Σύνολα	40	26	18	12	6	8	110	550	20%
Πηγή: Armstrong, 2000, σελ. 326									

Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 169

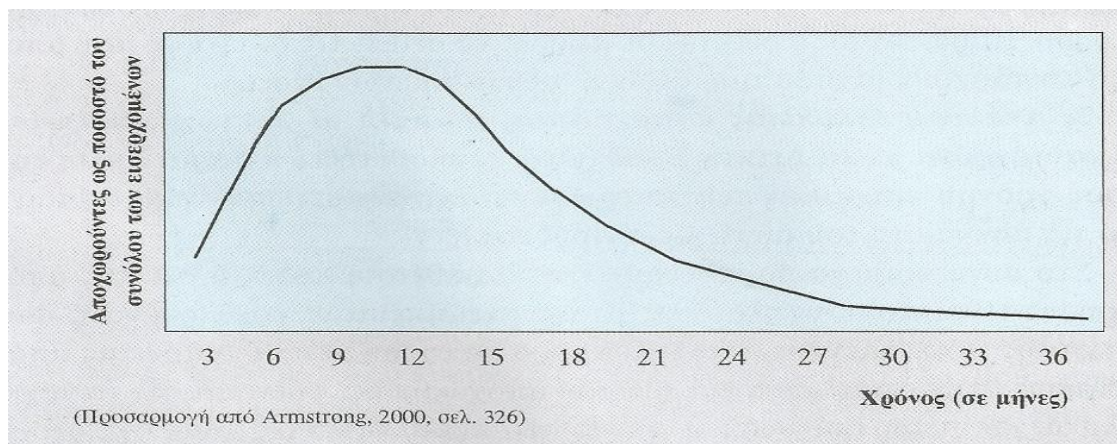
δ) Ο δείκτης επιβίωσης ή συγκράτησης.

Με τον δείκτη συγκράτησης παρουσιάζεται το ποσοστό των εργαζομένων που εξακολουθεί να εργάζεται στην επιχείρηση ύστερα από ένα χρονικό διάστημα από την αρχική του πρόσληψη. Αν παραδείγματος χάριν μετά από 2 χρόνια από το πρόγραμμα εκπαιδευτικής κατάρτισης των εργαζομένων αποχωρήσουν οι μισοί από τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στο πρόγραμμα τότε ο δείκτης συγκράτησης ισούται με 50%. Η διαχρονική παρακολούθηση της καμπύλης συγκράτησης όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα μπορεί να δώσει πολύ σημαντικές πληροφορίες στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και παρουσιάζει το

¹⁰⁰ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 169.

¹⁰¹ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 169.

χρονικό διάστημα κατά μέσο όρο που οι υπάλληλοι της επιχείρησης αποχωρούν προς εύρεση άλλης εργασίας¹⁰².



Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 170

Σύμφωνα με το διάγραμμα παρατηρείται πως μέχρι τους πρώτους 12 μήνες παρατηρείται η μεγαλύτερη αποχώρηση των εργαζομένων από την επιχείρηση γεγονός που θα πρέπει να ερευνηθεί από την επιχείρηση καθώς μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες π.χ. κακές συνθήκες εργασίας, εσφαλμένες διαδικασίες στην επιλογή και προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού κ.ά. Με τον τρόπο αυτό παρουσιάζεται όχι μόνο το προβλεπόμενο χρονικό διάστημα που οι υπάλληλοι θα αποχωρήσουν από την εργασία τους αλλά και εάν μία επένδυση της επιχείρησης σε εκπαίδευση του συγκεκριμένου ανθρώπινου δυναμικού θα αποτελέσει παραγωγικό συντελεστή προς όφελος της ή όχι εάν για παράδειγμα αποχωρήσουν οι περισσότεροι υπάλληλοι που εκπαιδεύτηκαν. Με τη σειρά του το γεγονός αυτό καλείται να αντιμετωπιστεί επιτυχώς με συγκεκριμένους όρους για παράδειγμα στην σύμβαση εργασίας ή με την μορφή κινήτρων για την παρότρυνση της παραμονής και εργασίας των υπαλλήλων στην επιχείρηση¹⁰³.

ε) Υπολογισμός των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με διάφορους δείκτες.

Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιούνται δείκτες που συσχετίζουν τον αριθμό των υπαλλήλων που απαιτούνται προς άλλα μεγέθη παραδείγματος χάριν με το επιθυμητό ύψος πωλήσεων, την επιθυμητή παραγόμενη ποσότητα σύμφωνα με την

¹⁰² Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 169-170.

¹⁰³ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 170-171.

ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ¹⁰⁴, το ύψος των παραγγελιών κ.ά. το αποτέλεσμα αυτών των δεικτών χρησιμοποιείται και συγκρίνεται με τους δείκτες των προηγούμενων ετών αλλά και για σύγκριση τους με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου ¹⁰⁵.

Αναμενόμενη παραγωγή	20.000 μονάδες
Απαιτούμενος χρόνος ανά μονάδα	5 ώρες
Απαιτούμενες ώρες παραγωγής κατ' έτος	100.000 ώρες
Παραγωγικός χρόνος ανά εργάτη κατ' έτος (με πρό-βλεψη συνηθισμένων υπερωριών, απουσιών, βλαβών μηχανών.	2.000 ώρες
Αριθμός απαιτούμενων εργατών	$100.000:2000=50$ εργάτες

Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 171

στ) Η πρόβλεψη για ανάγκες σε ικανότητες και προσόντα.

Τα στελέχη ύστερα από μελέτη και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στην τεχνολογία όπως για παράδειγμα της αυτοματοποιημένης παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορούν επιτυχώς να προβλέψουν τις ανάγκες της επιχείρησης για ανθρώπινο δυναμικό που θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις μεταβολές της αγοράς και της παραγωγής λόγω των προσόντων και ικανοτήτων που κατέχει ¹⁰⁶.

ζ) Η δομή των ηλικιών.

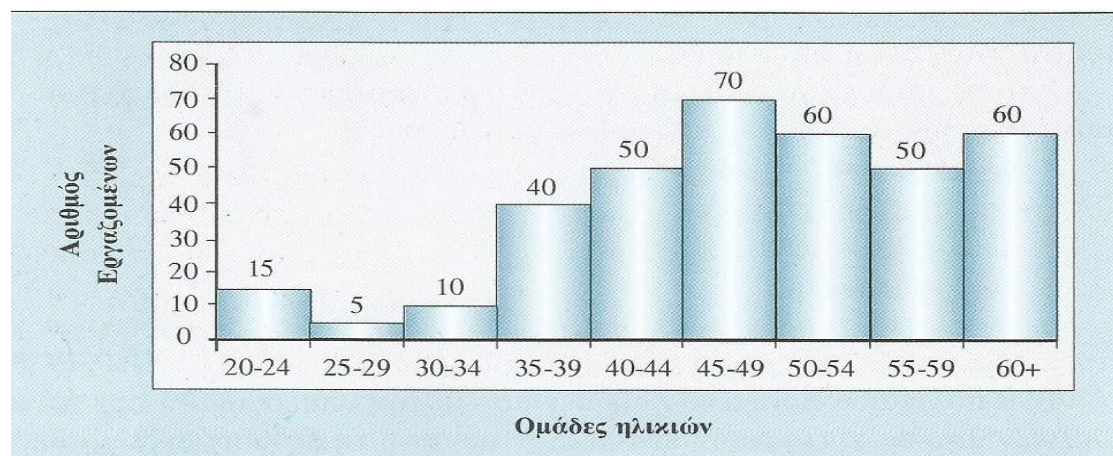
Η δομή και η σύνθεση των ηλικιών μέσα σε μία επιχείρηση αποτελεί μία πολύ σημαντική πληροφορία για το μελλοντικό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Αυτό διότι όσο γηραιότερο είναι το ανθρώπινο δυναμικό αναλόγως θα πρέπει να κινηθεί και ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε αναζήτηση και προσέλκυση νέου προσωπικού λόγω αναμονής περισσότερων αποχωρήσεων εργαζομένων από την επιχείρηση λόγω συνταξιοδότησης. Από το παρακάτω διάγραμμα παρατηρείται πως σε δέκα χρόνια θα δημιουργηθεί πρόβλημα

¹⁰⁴ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρησιτίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 94.

¹⁰⁵ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 171.

¹⁰⁶ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 171-172.

στην επιχείρηση λόγω και των επικείμενων αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης αλλά και λόγω μικρού αριθμού των μεσαίων ηλικιακών ομάδων που συνήθως είναι και οι παραγωγικότερες¹⁰⁷.



Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 172

η) Τα σχέδια διαδοχής.

Στα σχέδια αυτά παρουσιάζεται μια πλήρης εικόνα των υπαλλήλων που κατέχουν κάποιες συγκεκριμένες θέσεις εργασίας καθώς και των υποψήφιων διαδόχων τους σε περίπτωση που οι κάτοχοι τους αποχωρήσουν. Αναφέρονται η προϋπηρεσία των υπαλλήλων αυτών καθώς και των διαδόχων τους, τα προσόντα τους προκειμένου να αναλάβουν τα καθήκοντα που απαιτεί η θέση αυτή καθώς και την ετοιμότητα τους, δηλαδή το χρονικό διάστημα στο οποίο θα είναι κατάλληλοι να αναλάβουν τη θέση αυτή¹⁰⁸.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σχέδιο διαδοχής πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα¹⁰⁹:

- Τον εντοπισμό και την ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό στο μέλλον, τόσο σε ανώτερα στελέχη όσο και σε εξειδικευμένα.
- Τον έλεγχο των υφισταμένων των διευθυντών και την πρόβλεψη για προσφορά εργασίας σε αυτούς, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης.

¹⁰⁷ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 172.

¹⁰⁸ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 173.

¹⁰⁹ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 101.

- Τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας και καριέρας των εργαζομένων της επιχείρησης, με αντικειμενικές μεθόδους και αξιολογήσεις.
- Την παροχή της απαραίτητης επαγγελματικής κατάρτισης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εμπειρίας στους εργαζόμενους, προκειμένου να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν σε μελλοντικά καθήκοντα.
- Την ταχεία και άμεση πραγμάτωση των προαγωγών όταν απαιτούνται να γίνουν.
- Την έγκαιρη και προγραμματισμένη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων εφόσον υπάρχει ικανό ανθρώπινο δυναμικό εντός της επιχείρησης που μπορεί να καλύψει τις κενές ανώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας όταν κριθεί αναγκαίο.

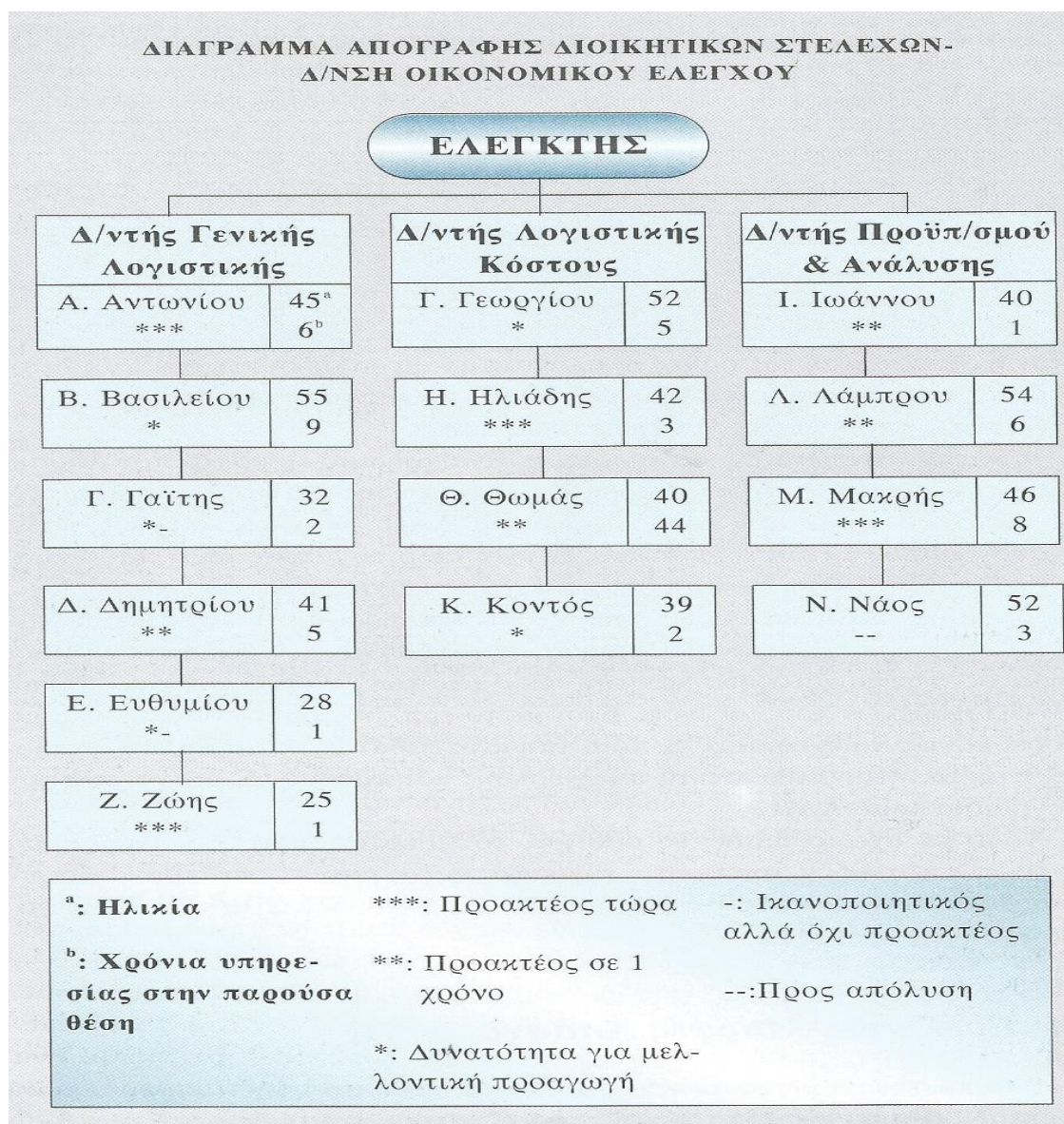
Τίτλος Θέσης Εργασίας	Όνομα Φορέα Θέσης Εργασίας	Πιθανή ημερομ. & αιτία αποχώρησης	Άμεσος Διάδοχος	Ηλικία	Προϋπηρεσία στην επιχείρηση	Παρούσα θέση	Χρόνος υπηρεσίας	Αξιολόγηση	Ετοιμότητα	Εκπαίδευση που απαιτείται

Πηγή : Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 173

θ) Το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα.

Πρόκειται για ένα πιο λεπτομερές οργανόγραμμα της επιχείρησης το οποίο παρουσιάζει λεπτομερώς τα τμήματα που υπάρχουν στην επιχείρηση και τις σχέσεις και συνδέσεις μεταξύ τους ιεραρχικά. Στο εμπλουτισμένο οργανόγραμμα αναφέρονται μεταξύ άλλων ο αριθμός των υπαλλήλων σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, οι διευθυντές των τμημάτων ονομαστικά, τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στην επιχείρηση, οι ηλικίες τους καθώς και ο αριθμός και τα ονόματα των υφισταμένων τους. Με τον τρόπο αυτό ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων εντοπίζει τυχόν κενά διαδοχής που μπορεί να υπάρξουν λόγω αποχώρησης π.χ. συνταξιοδότησης των διευθυντών και καθορίζει και επιλέγει τον ικανότερο διάδοχο της θέσης αυτής. Με την πρόβλεψη αυτή μπορεί γρήγορα και αποτελεσματικά να

αντιμετωπιστεί και να διαχειριστεί μία μεταβολή στις ιεραρχικές βαθμίδες της επιχείρησης. Όπως είναι προφανές τα σχέδια διαδοχής καθώς και το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα είναι έγγραφα τα οποία είναι απόρρητα καθώς τυχόν ελεύθερη πρόσβαση σε αυτά θα οδηγούσε σε αναταραχές στο εσωτερικό της επιχείρησης με διάφορες δυσμενείς συνέπειες λόγω δυσαρεσκείων που μπορεί πολύ πιθανώς να προκύψουν μεταξύ των εργαζομένων εάν έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε αυτά¹¹⁰.



Πηγή : Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 174

¹¹⁰ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 173.

3.9 Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης

Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης τα τελευταία χρόνια ολοένα και αντικαθιστούν την πλήρη και μόνιμη απασχόληση. Με τη υιοθέτηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης οι επιχειρήσεις μειώνουν το λειτουργικό κόστος τους με αποτέλεσμα να γίνονται πιο ανταγωνιστικές και κερδοφόρες. Οι κυβερνήσεις από την άλλη πλευρά τις προωθούν προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα στην αγορά αλλά κυρίως με σκοπό τη μείωση της ανεργίας μέσω της δημιουργίας περισσότερων θέσεων εργασίας μέσω ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Με τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης προσφέρονται θέσεις εργασίας που δεν έχουν περιορισμό στις ώρες απασχόλησης, χωρίς εγγυήσεις μονιμότητας, απαλλαγμένες από την αυστηρή εργασιακή νομοθεσία. Ο εργαζόμενος που απασχολείται σύμφωνα με τις ευέλικτες αυτές μορφές καλείται να εργάζεται για όσες ώρες και μέρες η επιχείρηση ορίζει, μετακινείται ευκολότερα σε άλλες επιχειρήσεις και προσλαμβάνεται και απολύεται με πολύ χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση¹¹¹.

Οι κυριότερες μορφές ευέλικτης απασχόλησης είναι οι εξής¹¹²:

- Η ευελιξία στη σύμβαση εργασίας. Στην μορφή αυτή συγκαταλέγεται η προσωρινή απασχόληση (temporary), η εργασία μερικής απασχόλησης (part time), η υπεργολαβία, τα συμβόλαια με ετήσιες ώρες κ.ά.
- Η ευελιξία στο ωράριο εργασίας. Με την ευελιξία στο ωράριο εργασίας οι εργαζόμενοι απασχολούνται με μερικό ωράριο, με νυχτερινό, με ωράριο που συμπεριλαμβάνει Κυριακές καθώς και αργίες κ.ά.
- Η ευελιξία στον τόπο εργασίας. Σε αυτή τη μορφή περιλαμβάνεται η τηλεργασία, η εργασία από τον τόπο κατοικίας, η εργασία μέσω τηλεφώνου, η εργασία με την ποσότητα παραγωγής (façon) κ.ά.
- Η ευελιξία των καθηκόντων. Στην μορφή αυτή ο εργαζόμενος έχοντας λάβει την απαραίτητη εκπαιδευτική κατάρτιση μέσω προγραμμάτων της επιχείρησης απασχολείται στην εργασία του με διευρυμένο εύρος καθηκόντων (multi-skilling) και όχι αποκλειστικά και μόνο με ότι απαιτεί η θέση εργασίας που κατέχει.

¹¹¹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 175.

¹¹² Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 176-177.

- Η ευελιξία στις αμοιβές. Σύμφωνα με αυτή τη μορφή ευελιξίας ο μισθός του εργαζόμενου διαμορφώνεται σύμφωνα με την απόδοση του και την ικανότητα του να παράγει.

Σύμφωνα με έρευνες, στην Ελλάδα οι εργαζόμενοι που απασχολούνται με ευέλικτες μορφές απασχόλησης προσαρμόζονται δυσκολότερα στο περιβάλλον της επιχείρησης τόσο από πλευράς απορρόφησης όσο και από πλευράς ελέγχου και εσωτερικής επικοινωνίας και έχουν πολύ λιγότερα κίνητρα στο να είναι αποδοτικοί στην εργασία τους σε σχέση με όσους εργάζονται με πλήρη απασχόληση¹¹³.

3.10 Εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου

Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο και είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους όταν παίρνουν ικανοποίηση από την δουλειά τους. Σήμερα για πολλές επιχειρήσεις η προσπάθεια για την ικανοποίηση των υπαλλήλων τους από την εργασία αποτελεί κανόνα¹¹⁴. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις έχουν επανασχεδιάσει τις θέσεις εργασίας τους και τις εργασιακές τους τακτικές προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την θέση εργασίας στην οποία απασχολούνται¹¹⁵. Παράγοντες που ενισχύουν την ικανοποίηση από την εργασιακή εμπειρία¹¹⁶:

- Απόδοση εργασίας. Όσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από την εργασία του τόσο περισσότερο παραγωγικός είναι. Υποστηρίζεται πως όσο περισσότερο είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους τόσο περισσότερο αποδοτικοί είναι. Χαμηλές αποδοχές που μπορούν να αυξηθούν από την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελούν κίνητρο για τους εργαζόμενους να είναι πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί. Όσο οι αμοιβές παραμένουν σταθερές ανεξάρτητα από την απόδοση του εργαζόμενου οδηγούν τον εργαζόμενο να είναι σταδιακά και μακροπρόθεσμα αδιάφορος για την απόδοση του.

¹¹³ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 179.

¹¹⁴ R. Noe- J. Hollenbeck- B. Gerhart- P. Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων : Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006, σελ. 39.

¹¹⁵ Μ. Leat- Γ. Κουζής- Θ. Κουτρούκης, Εργασιακές σχέσεις - Μία επιστημονική προσέγγιση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2009, σελ. 89.

¹¹⁶ Μ. Βακόλα-Ι. Νικολάου, Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά, εκδοτικός οίκος Rosili, 2012, σελ. 174-175.

- Ικανοποιητική προσωπική ζωή. Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και ικανοποίησης από τη ζωή είναι αμφίδρομη καθώς μία προσωπική ζωή που είναι ικανοποιητική για τον εργαζόμενο οδηγεί σε υψηλότερη εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία του και αντίστοιχα η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί τον εργαζόμενο να έχει πιο ικανοποιητική προσωπική ζωή.
- Συμπεριφορά του εργαζομένου προς την επιχείρηση. Η ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί τον εργαζόμενο να ενισχύει την φήμη της επιχείρησης ή του οργανισμού καθώς την σχολιάζει θετικά στους τρίτους. Επίσης η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τον εργαζόμενο να διευρύνει τις αρμοδιότητες του προσδίδοντας του με τον τρόπο αυτό περισσότερη ευελιξία. Για παράδειγμα ο εργαζόμενος μπορεί να προτείνει στους μάνατζερς νέες ιδέες και να βοηθήσει εθελοντικά στη λύση διαφόρων προβλημάτων της επιχείρησης.
- Παραγωγικές συμπεριφορές. Όσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από την εργασία του τόσο λιγότερο καθυστερεί ή απουσιάζει αδικαιολόγητα από την εργασία του. Στο σημείο αυτό δημιουργείται σταδιακά και η λεγόμενη αφοσίωση (loyalty) του εργαζομένου προς την επιχείρηση ή τον οργανισμό επομένως μειώνονται οι πιθανότητες αποχώρησης του από την επιχείρηση.

3.11 Εργασιακή δυσαρέσκεια του εργαζόμενου

Μία επίπτωση της μη συνεργασίας των εργαζόμενων με την διοίκηση είναι η δυσαρέσκεια που δημιουργείται στους υπαλλήλους της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι δυσαρέσκειες αυτές μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την χαμηλή απόδοση του εργαζόμενου, τις συχνές απουσίες από την εργασία του, το μειωμένο ενδιαφέρον για εργασία, το έντονο στρες καθώς και την τελική αποχώρηση του από την επιχείρηση ή τον οργανισμό¹¹⁷. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό το γεγονός πως μια αποχώρηση εργαζόμενου μπορεί να είναι πολύ κοστοβόρα για την επιχείρηση καθώς ο εργαζόμενος εκτός από την θέση εργασίας που εγκαταλείπει στερεί από την επιχείρηση και την γνώση και εμπειρία που ο ίδιος κατέχει καθώς και

¹¹⁷ M. Leat- Γ. Κουζής- Θ. Κουτρούκης, Εργασιακές σχέσεις - Μία επιστημονική προσέγγιση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2009, σελ. 40.

τις τυχόν σχέσεις του με τους πελάτες της¹¹⁸. Η δυσαρέσκεια του εργαζόμενου από την εργασία του μπορεί να εκφραστεί κυρίως με τους παρακάτω τέσσερις τρόπους¹¹⁹:

- Έξοδος- Exit. Η δυσαρέσκεια σε αυτήν την περίπτωση είναι τόσο έντονη που ο εργαζόμενος επιθυμεί να αποχωρήσει από την επιχείρηση ή τον οργανισμό και να αναζητήσει αλλού εργασία.
- Φωνή- Voice. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος παρά την δυσαρέσκεια που νιώθει από την εργασία του καταβάλει προσπάθειες να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας του προτείνοντας προτάσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση της μέσω συζητήσεων και επιχειρημάτων.
- Αφοσίωση- Loyalty. Ο εργαζόμενος στην περίπτωση αυτή δείχνει και έχει εμπιστοσύνη στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται συνεχίζοντας το παραγωγικό του έργο με αισιοδοξία και προσμονή πως οι συνθήκες εργασίας του θα μεταβληθούν παρά την δυσαρέσκεια που νιώθει την εν λόγω περίοδο.
- Παραμέληση- Αδιαφορία- Neglect. Σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος δεν αντιδρά καθόλου και μένει παθητικός δέκτης των συνθηκών εργασίας δεχόμενος την όποια χειροτέρευση αυτών ενώ παράλληλα χαρακτηρίζεται από μειωμένη απόδοση στην εργασία του και αδιαφορία ενώ απουσιάζει συχνά από την εργασία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η προσέλκυση των εργαζομένων

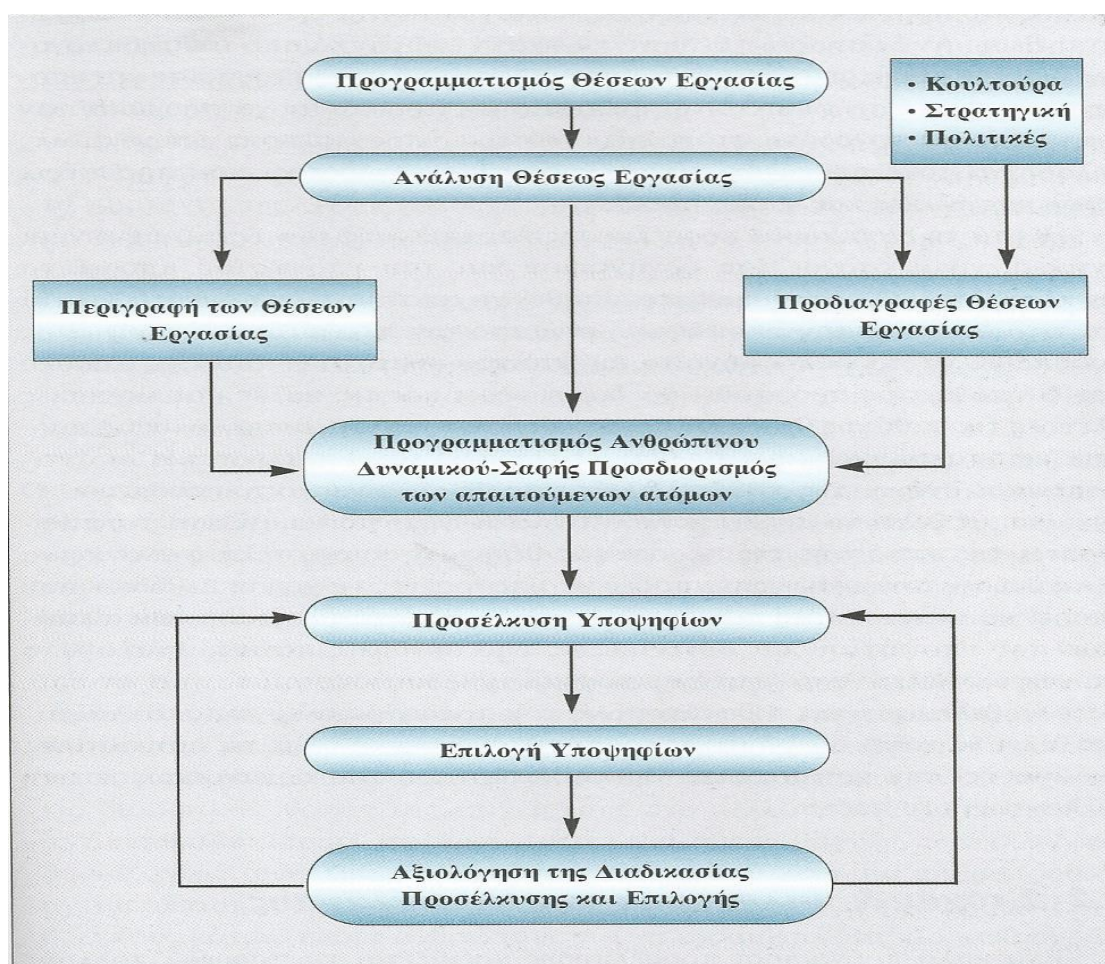
4.1 Προσέλκυση εργαζομένων

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διατηρήσουν σταθερό τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού τους βρίσκονται συνεχώς σε ανάγκη για πρόσληψη νέων εργαζομένων. Οι νέοι αυτοί εργαζόμενοι συνήθως παίρνουν τις θέσεις εργασίας όσων έχουν προαχθεί ή όσων έχουν αποχωρήσει από την επιχείρηση, είτε λόγω εύρεσης άλλης θέσης εργασίας σε άλλη επιχείρηση, είτε λόγω συνταξιοδότησης. Η διαδικασία που ακολουθείται για την πρόσληψη νέων εργαζομένων παρόλο που μπορεί να φαίνεται απλή είναι πολυσύνθετη, λόγω των διαφόρων βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν έως ότου πραγματοποιηθεί η πρόσληψη, χρονοβόρα καθώς και πολύ

¹¹⁸ R. Noe- J. Hollenbeck- B. Gerhart- P. Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006, σελ. 38.

¹¹⁹ Μ. Βακόλα-Ι. Νικολάου, Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά, εκδοτικός οίκος Rosili, 2012, σελ. 173.

δαπανηρή για την επιχείρηση. Στο κόστος των δαπανών προσέλκυσης συμπεριλαμβάνονται οι αμοιβές των υπαλλήλων που ασχολούνται με τις προσλήψεις, τυχόν έξοδα για διαφήμιση της επιχείρησης στο κοινό, οι μετακινήσεις που πραγματοποιούνται από το προσωπικό και τους υποψηφίους καθώς και τυχόν κόστος λάθους που μπορεί να προκύψει ύστερα από μία αναποτελεσματική ή αποτυχημένη πρόσληψη. Η προσέλκυση των εργαζομένων δεν ακολουθεί τις ίδιες μεθόδους και διαδικασίες σε κάθε επιχείρηση αλλά ποικίλει ανάλογα το μέγεθος της, την γενική στρατηγική της, τον τομέα στον οποίο επιχειρεί, την προσφορά και ζήτηση εργασίας κ.ά. Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί ως διαδικασία την ανάλυση της θέσεως εργασίας και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα¹²⁰.



Πηγή : Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 183

¹²⁰ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 181-182.

4.2 Η διαδικασία της προσέλκυσης των εργαζομένων

Σύμφωνα με Fisher, Schoenfeldt & Shaw η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις βρίσκουν και προσελκύουν εργαζόμενους προκειμένου να καλυφθούν οι θέσεις εργασίας που είναι διαθέσιμες και κενές σε μία επιχείρηση. Η κενή θέση εργασίας θα πρέπει να καλυφθεί από τον καταλληλότερο υποψήφιο και να εξασφαλιστεί η σωστή αναλογία τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά για την κάλυψη αυτών των θέσεων¹²¹.

Η διαδικασία προσέλκυσης των εργαζομένων προκειμένου να στεφτεί με επιτυχία θα πρέπει να τηρεί τις ακόλουθες προϋποθέσεις¹²² :

- Έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών που μπορεί να προκύψουν εντός της επιχείρησης.
- Αντίληψη και αντιμετώπιση των μεταβολών σε ποσότητα και ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- Γνώση των σχεδίων διαδοχής και προαγωγών εντός της επιχείρησης.
- Γνώση του προφίλ του κατάλληλου υποψηφίου που θα απασχοληθεί αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα στις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρονται από την επιχείρηση.
- Επιλογή των διαθέσιμων πηγών προσέλκυσης εργατικού δυναμικού, εσωτερικών ή εξωτερικών.

Ο εντοπισμός και η προσέλκυση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού που χρειάζεται να εντάξει η επιχείρηση στον οργανισμό της μπορεί να είναι από το εσωτερικό της επιχείρησης, οπότε πρόκειται για εσωτερικές πηγές ή εκτός επιχείρησης στην αγορά εργασίας, οπότε πρόκειται για εξεύρεση και προσέλκυση εργατικού δυναμικού από εξωτερικές πηγές. Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης εργαζομένων είναι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση και επιθυμούν να πάρουν προαγωγή ή να μετακινηθούν σε άλλες θέσεις εργασίας. Στην περίπτωση αυτή οι υπεύθυνοι προσλήψεων αξιολογούν και επιλέγουν τους υποψηφίους προκειμένου να βρουν τον καταλληλότερο για κάθε θέση εργασίας που προσφέρεται. Σε περίπτωση που δεν επιλεγεί και δεν βρεθεί κατάλληλος εργαζόμενος από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τότε αυτή στρέφεται προς

¹²¹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 182.

¹²² Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 182-183.

αναζήτηση σε εξωτερικές πηγές, δηλαδή στην αγορά εργασίας εκτός της επιχείρησής. Όταν η επιχείρηση στρέφεται σε εξωτερικές πηγές προσέλκυσης εργαζομένων εντείνει τις προσπάθειες της στο να παρουσιάζεται στους υποψήφιους εργαζόμενους ως καλός εργοδότης που προωθεί τις υλικές αλλά και ηθικές απολαβές. Οι στόχοι του υποψηφίου εργαζομένου και της επιχείρησης σε αυτή τη διαδικασία αντικρούονται διότι από την μεριά του εργαζομένου αυτός εντείνει τις προσπάθειες του στην προβολή των δυνατών του σημείων ενώ από την πλευρά της επιχείρησης αυτή προσπαθεί να εντοπίσει τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύναμα σημεία του υποψηφίου εργαζομένου. Αντίστοιχα η επιχείρηση προσπαθεί να επικεντρωθεί στην προβολή της καλής της εικόνας και των θετικών πλευρών και προοπτικών που έχει η θέση εργασίας που η ίδια προσφέρει ενώ ο υποψήφιος εργαζόμενος προσπαθεί να αποτιμήσει τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά σημεία της θέσης εργασίας που του προσφέρεται¹²³. Η διαδικασία της προσέλκυσης των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική καθώς αν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι για μια θέση εργασίας είναι πολλοί σε αριθμό τότε ο εργοδότης έχει την ευχέρεια να είναι επιλεκτικός καθώς η προσφορά είναι μεγάλη, επομένως όσο μεγαλύτερη η προσφορά εργασίας από την πλευρά των εργαζομένων τόσο πιο ποιοτικά μπορεί να επιλέγει ο εργοδότης¹²⁴.

4.3 Στόχοι της προσέλκυσης των εργαζομένων και προφίλ υποψηφίου

Ένας από τους στόχους της διαδικασίας προσέλκυσης εργαζομένων είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προσέλκυση αριθμού υποψηφίων εργαζομένων αναλογικά με τις θέσεις εργασίας που προσφέρονται, προκειμένου να μην καθίσταται πολύ δαπανηρή και χρονοβόρα η διαδικασία αυτή για την επιχείρηση. Οι υποψήφιοι αυτοί, που έχει ως στόχο να προσελκύσει η επιχείρηση, θα πρέπει να είναι οι καταλληλότεροι για την θέση εργασίας που προσφέρεται τόσο από πλευράς προσόντων όσο και από πλευράς άμεσης διάθεσης για εργασία. Επίσης ως σημαντικός στόχος της προσέλκυσης εργαζομένων είναι να ενισχυθεί η καλή εικόνα της επιχείρησης και σε όσους δε θα είναι επιτυγχόντες στην διαδικασία προσέλευσης. Αυτό διότι οι εν λόγω υποψήφιοι εργαζόμενοι μπορεί ενδεχομένως να γίνουν

¹²³ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 183-184.

¹²⁴ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 104.

υποστηρικτές ή πελάτες για παράδειγμα της επιχείρησης λόγω του προφίλ της. Ωστόσο μία πολύ καλή πρακτική από την πλευρά της επιχείρησης είναι η προτίμηση εσωτερικών πηγών προσέλκυσης εργαζομένων δηλαδή εργαζομένων που ήδη απασχολούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης και αποτελούν μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της. Με τον τρόπο αυτό η καλή εικόνα της επιχείρησης ενισχύεται καθώς αποδεικνύει πως εμπιστεύεται το ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό της, το υποστηρίζει και το προωθεί. Ωστόσο οι πιο συγκεκριμένοι στόχοι καθώς και διαδικασίες που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση στη προσέλκυση των εργαζομένων εξαρτώνται κυρίως από την γενικότερη στρατηγική της και τους στόχους που η κάθε μία επιδιώκει να επιτύχει¹²⁵.

Προκειμένου να καταστεί επιτυχής μια διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων θα πρέπει από πριν να έχει προσδιοριστεί το προφίλ των ιδανικών υποψηφίων, τα προσόντα που αυτοί θα πρέπει να κατέχουν, οι απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες τους καθώς και επιπρόσθετα χαρακτηριστικά που πρέπει να πληρούν ανάλογα με την προσφερόμενη θέση εργασίας. Αρχικά ο επικρατέστερος υποψήφιος θα πρέπει να είναι αυτός που θα μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα στη θέση εργασίας που προσφέρεται και θα ταιριάζει περισσότερο με την κουλτούρα και νοοτροπία της επιχείρησης, οι οποίες προσδιορίζουν την στρατηγική και την πολιτική σύμφωνα με την οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση¹²⁶.

Τα συνήθη προφίλ των υποψηφίων διαφοροποιούνται ανάλογα με τα εξής¹²⁷ :

- Τις γνώσεις, την εκπαίδευση και τις σπουδές του υποψηφίου καθώς και την επαγγελματική εμπειρία που ο υποψήφιος κατέχει και συγκρίνονται εάν αναλογούν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, από πλευρά καθηκόντων και υποχρεώσεων καθώς και από πλευράς προοπτικών καριέρας και εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση.
- Από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δυνατότητες που έχει ο υποψήφιος όπως η αποτελεσματική αντιμετώπιση επιχειρησιακών κινδύνων, εξωστρέφεια, ισχυρά κίνητρα για απόδοση στην εργασία του, επισήμανση

¹²⁵ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 184-185.

¹²⁶ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 186.

¹²⁷ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 186-187.

στόχων που επιδιώκει να πετύχει και άλλα χαρακτηριστικά τα οποία έχει και έχουν στενή σχέση με την θέση εργασίας.

- Τα γενικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητες και δεξιότητες του υποψηφίου, όπως τη διάθεση για λήψη πρωτοβουλιών, την ομαδική εργασία και συνεργασία, τη τάση για δημιουργικότητα και εισαγωγή καινοτομιών και διάφορα άλλα χαρακτηριστικά που ποικίλουν ανάλογα με την κουλτούρα και την στρατηγική που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση.



Πηγή : Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 187

4.4 Οι πηγές της προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι πηγές προσέλκυσης των εργαζομένων όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Η λήψη αποφάσεως για την επιλογή της πηγής του ανθρώπινου δυναμικού που θα προσληφθεί αποτελεί τον αρχικό σχεδιασμό στη διαδικασία της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού. Συνήθως οι εισαγωγικές θέσεις μιας επιχείρησης τείνουν να επανδρώνονται με εργαζόμενους εκτός επιχείρησης δηλαδή από εξωτερικές πηγές, χωρίς αυτό να αποκλείει τα ενδεχόμενα μετακινήσεων υπαλλήλων από το εσωτερικό της επιχείρησης σε αυτές. Αντιθέτως για πιο υψηλές ιεραρχικά θέσεις εργασίας συνήθως χρησιμοποιούνται εσωτερικές πηγές από την επιχείρηση. Επί των πλείστων οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και τις δύο πηγές προκειμένου να εξασφαλίσουν το αποδοτικότερο και καταλληλότερο εργατικό δυναμικό εντός και εκτός της επιχείρησης. Συνήθως οι εξωτερικές πηγές χρησιμοποιούνται κυρίως για εξεύρεση εξειδικευμένου προσωπικού ή ειδικοτήτων που μόλις παρουσιάστηκαν και

απατούνται προκειμένου για παράδειγμα η επιχείρηση να εναρμονιστεί και να χρησιμοποιήσει νέες τεχνολογίες και καινοτομίες¹²⁸.

4.5 Η εσωτερική προσέλκυση εργαζομένων

Στην περίπτωση που μία θέση εργασίας καλυφθεί μέσω της εσωτερικής προσέλκυσης οι ικανότητες και οι δεξιότητες του εργαζόμενου που την καλύπτει είναι γνωστές από πριν. Ο εργοδότης έχει από πριν σαφή εικόνα για τον εργαζόμενο που απασχολείται μέσα στην επιχείρηση του αφού έχει προηγουμένως παρατηρηθεί και αξιολογηθεί για το έργο και την προσφορά του μέσα στην επιχείρηση. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης εν αντιθέσει με την εξωτερική προσέλκυση που οι γνώμες και οι συστάσεις προέρχονται από τρίτους. Ακόμη και μέσω της συνεντεύξεως, λόγω κυρίως της μικρής διάρκειας της, οι γνώμες και οι αξιολογήσεις που παράγει μπορεί πολλές φορές να μην είναι τόσο αξιόπιστες και εύστοχες, γεγονός που οδηγεί σε λάθη επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων. Ένα άλλο πολύ σημαντικό πλεονέκτημα της εσωτερικής επιλογής είναι ότι ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων εντός της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση ισχυρά υποκινούνται για την βελτιστοποίηση της απόδοσης τους καθώς παρατηρούν ότι αυτό εκτιμάται από την επιχείρηση και οδηγεί σε νέες προοπτικές για εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση και καριέρα¹²⁹.

Από την άλλη μεριά η εσωτερική μετακίνηση έχει και τα μειονεκτήματα της καθώς με την εσωτερική μετακίνηση ενός υπαλλήλου δημιουργείται νέα κενή θέση εργασίας εντός της επιχείρησης, αυτή του εργαζόμενου που προάχθηκε ή μετακινήθηκε για να καλύψει μία κενή θέση εργασίας. Αντιστοίχως αν και αυτή η θέση καλυφθεί με εσωτερική προσέλκυση θα δημιουργήσει μία νέα κενή θέση εργασίας την οποία θα έχει ανάγκη να καλύψει η επιχείρηση. Το φαινόμενο αυτό της εσωτερικής κινητικότητας των εργαζομένων ονομάζεται «ripple effect». Ένα ακόμη μειονέκτημα που μπορεί να υπάρξει με την εσωτερική προσέλκυση είναι αυτό της χρονοβόρας διαδικασίας καθώς σε ορισμένες επιχειρήσεις ή υπηρεσίες η εσωτερική μετακίνηση αποτελεί μία πολύ χρονοβόρα διαδικασία λόγω της γραφειοκρατίας και των εσωτερικών εγκρίσεων που απαιτούνται προκειμένου να γίνει η μετακίνηση ή η

¹²⁸ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 187-188.

¹²⁹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 188.

προαγωγή. Ακόμη με την εσωτερική προσέλκυση δεν αποκλείεται να παρουσιαστούν φαινόμενα αναξιοκρατίας και ικανοί υποψήφιοι εργαζόμενοι να μην επιλεχθούν ή να μην προαχθούν σε άλλες θέσεις εργασίας επειδή οι προϊστάμενοι τους θέλουν να τους κρατήσουν στο τμήμα τους. Τέλος μέσω μόνο της εσωτερικής προσέλκυσης μειώνονται οι πιθανότητες για νέες ιδέες καθώς δεν υπάρχει εισροή νέων ιδεών από την εξωτερική αγορά εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο παγιώνονται νοοτροπίες και συγκεκριμένος τρόπος δράσης και σκέψης γεγονός που μειώνει τις πιθανότητες για δημιουργία ακόμη και καινοτομιών¹³⁰.

4.6 Η Διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης

Για να καλυφθεί μία κενή θέση στην επιχείρηση συνήθως οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την εσωτερική προσέλκυση. Πρώτα ανακοινώνεται η κενή θέση εργασίας στους εργαζόμενους της επιχείρησης (job posting) είτε μέσω internet είτε μέσω του πίνακα ανακοινώσεων είτε μέσω των προϊσταμένων τους. Στη συνέχεια οι υποψήφιοι εργαζόμενοι καταθέτουν αίτηση στο τμήμα προσωπικού της επιχείρησης εντός χρονικού περιορισμού που έχει ανακοινωθεί για την εν λόγω θέση εργασίας (job bidding). Με τον τρόπο αυτό το ίδιο το προσωπικό της επιχείρησης που πιστεύει πως κατέχει τα απαραίτητα προσόντα και μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της θέσης κάνει αίτηση για αυτήν. Η εσωτερική μετακίνηση υπαλλήλων εφαρμόζεται ακόμα και για εργαζόμενους που εργάζονται σε θυγατρικές της επιχείρησης ακόμα και στο εξωτερικό, με τον τρόπο αυτό γίνεται μετακίνηση υπαλλήλων ακόμη και εκτός εθνικού επιπέδου. Η ανακοίνωση των κενών θέσεων εργασίας θα πρέπει να περιγράφει επακριβώς τις κενές προσφερόμενες θέσεις εργασίας, το αντικείμενό τους, την τοποθεσία καθώς και τις αμοιβές και τις απαιτήσεις που έχει η θέση αυτή. Στη συνέχεια οι αιτήσεις εξετάζονται από τον υπεύθυνο προσλήψεων και τον προϊστάμενο της προσφερόμενης θέσης εργασίας και λαμβάνεται η απόφαση για την επιλογή του ιδανικότερου υποψηφίου. Οι υπόλοιποι υποψήφιοι που δεν επιλέχθηκαν ενημερώνονται και γνωστοποιείται η επιλογή του υποψηφίου. Συνήθως η μέθοδος αυτή (job posting) δεν χρησιμοποιείται για την κάλυψη στελεχών ανώτερου επιπέδου, αντιθέτως χρησιμοποιούνται συνήθως τα

¹³⁰ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 189-190.

σχέδια διαδοχής ή τα ανώτερα στελέχη αποφασίζουν για το ποιος υποψήφιος θα καλύψει τις αυτές τις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας¹³¹.

4.7 Η εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων

Η εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων εφαρμόζεται επί των πλείστων στις περιπτώσεις που η επιχείρηση επιθυμεί να καλύψει κενές θέσεις εισαγωγικού επιπέδου (entry level), σε περίπτωση που χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο δεν υπάρχει στους κόλπους της επιχείρησης και για την εισαγωγή νέων εργαζομένων με διαφορετική κουλτούρα και νοοτροπία ώστε να προσφέρουν εντός της επιχείρησης νέες ιδέες και νέες προοπτικές εξέλιξης. Με την εξωτερική προσέλκυση των εργαζομένων αποφεύγεται το φαινόμενο ripple effect και εισάγονται νέες απόψεις και ιδέες στην επιχείρηση. Επιπρόσθετα η επιχείρηση προσλαμβάνοντας έμπειρο προσωπικό από την αγορά εργασίας μειώνει το κόστος εκπαίδευσης καθώς το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό δεν έχει ανάγκη από μακροχρόνια και δαπανηρή εκπαίδευση. Τέλος η προσέλκυση εργαζομένων εκτός της επιχείρησης διευκολύνει ενδεχόμενη αλλαγή στην πολιτική, στρατηγική και οργάνωση της επιχείρησης και μπορεί αντικειμενικά να αξιολογήσει και να εντάξει αλλαγές, νέες πρακτικές και ιδέες για την ανάπτυξη της επιχείρησης¹³².

Από την άλλη πλευρά βασικότερο μειονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης αποτελεί το κόστος που απαιτείται για την προσέλκυση εργαζομένων εκτός της επιχείρησης καθώς και η χρονοβόρα διαδικασία που αυτή απαιτεί. Επιπρόσθετα με την εξωτερική προσέλκυση αποθαρρύνεται το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης καθώς λιγοστεύουν οι πιθανότητες τους για μελλοντική προαγωγή εντός της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μειώνονται τα κίνητρα του για απόδοση στην εργασία. Τέλος υπάρχει πάντα η περίπτωση ο επιλεγμένος υποψήφιος από την εξωτερική αγορά εργασίας να μην ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες που απαιτεί η επιχείρηση, γεγονός που μεγαλώνει το κόστος για την επιχείρηση εφόσον ο υποψήφιος αποτελέσει λάθος επιλογή¹³³.

¹³¹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 190-191.

¹³² Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 192.

¹³³ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 192-193.

4.8 Η διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων

Προτού ξεκινήσει η διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης των εργαζομένων ο υπεύθυνος προσλήψεων θα πρέπει να επιλέξει ποιες μεθόδους θα εφαρμόσει για την προσέλκυση, τον αριθμό των υποψηφίων που θα πρέπει να συγκεντρωθούν καθώς και τον χρόνο που θα χρειαστεί για να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Πολλοί παράγοντες μπορούν να καταστήσουν μια διαδικασία εξωτερικής προσέλκυσης χρονοβόρα και σύνθετη. Μερικοί από αυτούς μπορεί να είναι¹³⁴ :

- Η μυστικότητα και εχεμύθεια που μπορεί να απαιτείται προκειμένου να μη γίνει γνωστό το όνομα της επιχείρησης που προβαίνει σε εξωτερική προσέλκυση προσωπικού.
- Η κακή φήμη που μπορεί να έχει δημιουργήσει η επιχείρηση στην αγορά εργασίας.
- Η δύσκολη ή απομακρυσμένη πρόσβαση της τοποθεσίας της επιχείρησης.
- Η μη επιτυχής περιγραφή της θέσεως εργασίας.
- Το χαμηλό ύψος αποδοχών των εργαζομένων.
- Μία θέση εργασίας που απαιτεί εξειδικευμένο και δυσεύρετο προσωπικό.
- Μία πολύ ανταγωνιστική αγορά εργασίας με μεγάλη ζήτηση για εργαζόμενους.
- Τα χαμηλά ποσοστά ανεργίας καθώς όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των υποψηφίων εργαζομένων τόσο πιο δύσκολη η εξεύρεση τους¹³⁵.

Η εξωτερική προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού όπως αναφέρθηκε αποτελεί μία δύσκολη και σύνθετη διαδικασία. Αρχικά ο διευθυντής προσλήψεων μετά από συνάντηση του με το στέλεχος του τμήματος στο οποίο υπάρχει κενή θέση εργασίας ενημερώνεται για τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Στη συνέχεια από κοινού συγκεκριμενοποιούν τα απαραίτητα προσόντα, γνώσεις και εμπειρία που θα πρέπει να έχει ο ιδανικός υποψήφιος για την θέση εργασίας. Στη συνέχεια καθορίζεται ο αριθμός των υποψηφίων που θα εξεταστούν καθώς και ποια διαδικασία θα ακολουθηθεί για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου. Κατά τη διάρκεια της εξωτερικής προσέλκυσης ο διευθυντής του τμήματος θα πρέπει να

¹³⁴ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 193-195.

¹³⁵ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 102.

ενημερώνεται από τον διευθυντή προσλήψεων μέσω περιληπτικών εκθέσεων και μέσω έρευνας του για τον τρόπο και την μέθοδο που επιλέγονται οι υποψήφιοι που περνούν τα πρώτα τεστ. Με τον τρόπο αυτό πραγματοποιείται μία επαναπληροφόρηση μεταξύ των δύο διευθυντών (feedback) προκειμένου να είναι σύμφωνοι και οι δύο με την διαδικασία που ακολουθείται¹³⁶.

4.9 Μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσέλκυση υποψηφίων οι οποίες συνήθως χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις επίσημες πηγές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού και τις ανεπίσημες.

α) Οι ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι προσλήψεις εργαζομένων που είχαν στο παρελθόν εργαστεί στην επιχείρηση, προσλήψεις πρώην φοιτητών που είχαν κάνει την πρακτική τους άσκηση σε αυτήν, προσλήψεις ατόμων που είχαν στο παρελθόν κάνει αίτηση για εργασία στην επιχείρηση με δική τους πρωτοβουλία και ανθρώπων που προτάθηκαν για εργασία στην επιχείρηση από εργαζόμενους της. Η πιο χαρακτηριστική ανεπίσημη πηγή αποτελεί η λεγόμενη υπαλληλική σύσταση ή «στόμα με στόμα» (word of mouth) καθώς δεν είναι χρονοβόρα, έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα και έχει χαμηλό κόστος για την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό υπάλληλοι της επιχείρησης προτείνουν για εργασία ανθρώπους που είναι ικανοί για εργασία. Είναι γεγονός πως οι προσλήψεις αυτές συνήθως είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές καθώς οι υπάλληλοι της επιχείρησης που προτείνουν για εργασία κάποιον γνωστό τους μπορούν να αξιολογήσουν αρκετά καλά βάσει της εμπειρίας τους στην συγκεκριμένη θέση εργασίας αν μπορούν αυτοί που προτείνουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης. Με τον τρόπο αυτό οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης παίρνουν άτυπα και τον ρόλο του βοηθού προσλήψεων. Πολλές επιχειρήσεις ανταμείβουν ακόμα και με bonus υπαλλήλους τους που προτείνουν ικανούς και καλούς υποψήφιους εργαζόμενους. Αυτό βέβαια το γεγονός μπορεί να χει και αρνητικές συνέπειες καθώς μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα νεποτισμού και ομάδων συμφερόντων εντός του κόλπου της επιχείρησης. Τέλος με την μέθοδο των υπαλληλικών συστάσεων μπορεί να εκλείψει η εισροή νέων

¹³⁶ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 193.

ιδεών μέσα στην επιχείρηση καθώς προωθούνται εργαζόμενοι με την ίδια κουλτούρα και νοοτροπία με το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό¹³⁷.

β) Οι επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης

Απαραίτητη προϋπόθεση των επίσημων μεθόδων εξωτερικής προσέλκυσης είναι η έρευνα της αγοράς εργασίας προκειμένου να εξευρεθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι για την θέση εργασίας που προσφέρει η επιχείρηση. Μία από τις μεθόδους που χρησιμοποιείται είναι η αγγελία και η καταχώρηση σε εφημερίδα ή στο internet. Μία αγγελία που είναι καλοσχεδιασμένη μπορεί να προσελκύσει ακόμα περισσότερους υποψηφίους να ενδιαφερθούν για την επιχείρηση όχι μόνο ως υποψήφιοι για τη θέση εργασίας αλλά ακόμα και ως πελάτες, μέτοχοι κ.τ.λ. Επιπρόσθετα ενισχύει την ασφάλεια και την εμπιστοσύνη που νιώθουν οι εργαζόμενοι στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς παρατηρούν ότι η επιχείρηση έχει σκοπό την εδραίωση και επέκταση της, ταυτόχρονα όμως μπορεί να οδηγήσει και σε φόβο για ενδεχόμενη απόλυση και αντικατάσταση τους. Επίσης μια αγγελία που περιγράφει επακριβώς την θέση εργασίας βοηθά όχι μόνο τους υποψηφίους που πληροφορούνται επακριβώς για τα προσόντα που απαιτούνται αλλά και την ίδια την επιχείρηση κατά τη διαδικασία της επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων καθώς επικεντρώνεται στα άτομα που στοχεύει η επιχείρηση κάνοντας με τον τρόπο αυτό την διαδικασία επιλογής λιγότερο χρονοβόρα¹³⁸.

Μία από τις δυνατότητες που μπορεί να δοθεί στους υποψηφίους εργαζόμενους είναι να κρίνουν οι ίδιοι αν τους ενδιαφέρει και αν μπορούν να ανταπεξέλθουν στην θέση εργασίας που προσφέρεται. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί αν οι υποψήφιοι πληροφορηθούν από την επιχείρηση επακριβώς τα καθήκοντα που απαιτεί η θέση εργασίας, για παράδειγμα μέσω μιας κοινοποίησης της επιχείρησης η οποία περιγράφει τις απαιτούμενες δεξιότητες προκειμένου να εκτελεστούν τα καθήκοντα που απαιτεί η θέση εργασίας. Συνήθως οι υποψήφιοι εργαζόμενοι βρίσκουν ελκυστικότερες τις αγγελίες που περιγράφουν λεπτομερώς την θέση εργασίας που προσφέρεται¹³⁹.

¹³⁷ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 196-197.

¹³⁸ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 198.

¹³⁹ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 109.

Εκτός από την γνωστή σε όλους αγγελία υπάρχει και η ανώνυμη αγγελία (blind advertisement). Σε αυτή τη μορφή αγγελίας δεν γνωστοποιείται στους αναγνώστες το όνομα της επιχείρησης που ζητά εργαζόμενους. Οι λόγοι που μπορεί να μην επιθυμεί η επιχείρηση να γνωστοποιήσει την ταυτότητα της είναι για να μην λάβουν γνώση οι ανταγωνιστές της ότι προβαίνει σε εξωτερική προσέλκυση προσωπικού ή διότι η επιχείρηση έχει δημιουργήσει κακή φήμη στην αγορά εργασίας ως εργοδότης. Ωστόσο στις ανώνυμες αγγελίες μειώνεται το ενδιαφέρον ανταπόκρισης από την πλευρά των αναγνωστών και υποψηφίων καθώς πολύ σημαντικό μέρος των υποψηφίων θεωρεί την επωνυμία της επιχείρησης απαραίτητη πληροφορία σε μία αγγελία¹⁴⁰.

Μία άλλη μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων είναι μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας. Αυτά αναζητούν και βρίσκουν εργασία για τους υποψήφιους εργαζόμενους βάσει των προσόντων των υποψηφίων, των γνώσεων και της εμπειρίας τους. Στην συνέχεια φέρνουν σε επαφή τους υποψήφιους εργαζόμενους με την επιχείρηση. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αξιολογούνται από αυτήν προκειμένου να επιλεγούν. Είναι πολύ σημαντικό τα γραφεία ευρέσεως εργασίας να έχουν σαφή και πλήρη εικόνα των υποψήφιων εργαζομένων καθώς και της θέσης εργασίας που προσφέρεται. Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας θεωρούν ως πελάτες τους τόσο τους υποψήφιους εργαζόμενους όσο και τις επιχειρήσεις που απευθύνονται σε αυτά για εξεύρεση ικανού ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο τα γραφεία ευρέσεως εργασίας που επικεντρώνονται στην εξεύρεση εργατών ή υπαλλήλων θεωρούν ως πελάτες τους υποψήφιους εργαζόμενους, με κύριο σκοπό την εύρεση εργασίας για αυτούς και όχι τόσο για την εύρεση του ιδανικού υποψηφίου από την πλευρά της επιχείρησης. Αντιθέτως γραφεία εύρεσης εργασίας που ασχολούνται με την εύρεση εξειδικευμένων στελεχών θεωρούν πελάτες τους και χρεώνουν τις επιχειρήσεις για τις υπηρεσίες που προσφέρουν καθώς η εξεύρεση του κατάλληλου εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο δύσκολη¹⁴¹.

¹⁴⁰ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 199.

¹⁴¹ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 200.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οι επιχειρήσεις προσφεύγουν σε αυτά τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, οι πιο κύριοι είναι οι εξής¹⁴² :

- Έλλειψη τμήματος ανθρώπινων πόρων στην οργάνωση της επιχείρησης, γεγονός που δυσχεραίνει την εύκολη και άμεση εύρεση ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης.
- Μη εντοπισμό και ανικανότητα στην εύρεση ικανών υποψήφιων εργαζόμενων. Προτιμάται επομένως η πιο δαπανηρή επιλογή της εύρεσης εργατικού δυναμικού από τα γραφεία ευρέσεως εργασίας καθώς μία σειρά από άστοχες και αναποτελεσματικές προσλήψεις στην πορεία θα αποδειχτεί ότι επιφέρει μεγαλύτερο κόστος στην επιχείρηση από την επιλογή των γραφείων ευρέσεως εργασίας.
- Άμεση ανάγκη για στελέχωση μιας θέσης της επιχείρησης καθώς ο χρόνος που απαιτείται για τον εντοπισμό και την πρόσληψη του κατάλληλου υποψηφίου αποτελεί μεγαλύτερο έξοδο για την επιχείρηση.
- Ανάγκες για πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού που να ανήκει σε μειονότητες προκειμένου η επιχείρηση να δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους αλλά και να επωφελείται από τις διάφορες νέες ιδέες και την κουλτούρα των εργαζομένων της.
- Εύρεση και προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων που είναι ήδη ενεργό δυναμικό σε άλλες επιχειρήσεις. Οι υποψήφιοι αυτοί πολλές φορές δεν θέλουν να έρχονται σε άμεση επαφή αρχικά με τους υποψήφιους εργοδότες τους καθώς ήδη εργάζονται σε άλλη επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό χρησιμοποιούν τα γραφεία ευρέσεως εργασίας ως μεσάζοντες.

Άλλες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων είναι μέσω διαφημίσεων στο ραδιόφωνο, την τηλεόραση και εμπορικών καταστημάτων, μέσω σωματείων¹⁴³ κ.ά.

¹⁴² G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 112-113.

¹⁴³ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 200-201.

Παράλληλα υπάρχουν και οι εταιρείες εύρεσης στελεχών (head hunters) οι οποίες δραστηριοποιούνται στην εξεύρεση ταλαντούχων διοικητικών εργαζόμενων οι οποίοι θα απασχοληθούν σε υψηλόβαθμες θέσεις με ανάλογες αμοιβές. Οι εταιρείες αυτές έχουν ως πελάτη τους την επιχείρηση που απευθύνεται σε αυτές για την εύρεση του κατάλληλου υποψηφίου. Οι εταιρείες αυτές έχουν στη διάθεση τους πολύ μεγάλο αρχείο με βιογραφικά υποψηφίων και αναλόγως τα αξιοποιούν. Οι υποψήφιοι υποβάλουν σε αυτές τα βιογραφικά τους και η εταιρεία τα διαχειρίζεται. Στην προκειμένη περίπτωση η επιχείρηση χρεώνεται με το κόστος της εύρεσης του ιδανικού υποψηφίου και όχι ο υποψήφιος με το ύψος της αμοιβής της εταιρείας εύρεσης στελεχών να φτάνει μέχρι και το 1/3 των ετησίων απολαβών για την προσφερόμενη θέση εργασίας. Πολλές εταιρείες χρεώνουν για τις υπηρεσίες τους και την έρευνα τους ανεξαρτήτως αν βρεθεί ή όχι ο κατάλληλος υποψήφιος. Οι λόγοι που μπορεί να αποτύχει για παράδειγμα μία εταιρεία ευρέσεως ταλέντων μπορεί να είναι η κακή φήμη που έχει δημιουργήσει στην αγορά η επιχείρηση, η ταυτόχρονη αναζήτηση αντίστοιχων εργαζομένων από άλλες εταιρείες, η ασαφής περιγραφή μίας θέσεως εργασίας κ.ά.¹⁴⁴

Πολλές επιχειρήσεις αντλούν εργατικό δυναμικό από τους ίδιους της τους πελάτες. Οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων εκπαιδεύονται με τέτοιο τρόπο ώστε όταν εντοπίζουν πελάτη τους που ενδιαφέρεται αρκετά, είναι ικανός και προτιμά την επιχείρηση, να τους παροτρύνουν στο να εργαστούν στην επιχείρηση εάν το επιθυμούν¹⁴⁵.

Τέλος άλλη μία πηγή εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων είναι οι φοιτητές που κάνουν την πρακτική τους στην επιχείρηση και τα ίδια τα Πανεπιστήμια μέσω του γραφείου επαγγελματικού προσανατολισμού. Η επιλογή αυτή είναι και συμφέρουσα σε κόστος για την επιχείρηση που ζητά προσωπικό καθώς μπορεί και μέσα από αυτήν την διαδικασία εκτός από το να αξιοποιήσει τους φοιτητές που κάνουν την πρακτική τους ως ανθρώπινο δυναμικό, να δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να ερευνήσει και να εντοπίσει τους εργαζόμενους που θα είναι κατάλληλοι και στον μέλλον για εργασία στην επιχείρηση. Βεβαία και στην

¹⁴⁴ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 202-204.

¹⁴⁵ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Επιμέλεια-εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλη. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα 2015, σελ. 121.

περίπτωση αυτή μπορούν να παρουσιαστούν μειονεκτήματα όπως έλλειψη εμπειρίας των φοιτητών, δυνατότητα εργασίας ύστερα από την αποφοίτηση τους κ.ά.¹⁴⁶

4.10 Η Αξιολόγηση και εκτίμηση της προσέλκυσης εργαζομένων

Είναι ζωτικής σημασίας μία επιχείρηση να αξιολογεί και να εκτιμά τα αποτελέσματα της προσέλκυσης εργαζομένων. Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται καθώς όσο πιο ικανοποιητικά τα αποτελέσματα της προσέλκυσης εργαζομένων τόσο μεγαλύτερες οι πιθανότητες εξεύρεσης των ιδανικότερων υποψηφίων εργαζομένων. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με συγκρίσεις των αποτελεσμάτων της σε παρελθοντικά έτη. Η σύγκριση και η αναδρομή σε παλιότερα αποτελέσματα μπορεί να δώσει πολύ σημαντικές πληροφορίες όπως το πόσος χρόνος απαιτείται για να ολοκληρωθεί μια διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων, πόσα χρήματα θα χρειαστούν για την ολοκλήρωση της, ποιες μέθοδοι είναι πιο αποδοτικές για την επιχείρηση κ.ά.¹⁴⁷

Αναλόγως μπορούν να αξιολογηθούν και οι πηγές προσέλκυσης εργαζομένων μέσω του κόστους που παράγεται μέχρι να πραγματοποιηθεί μία πρόσληψη ή μέσω της απόδοσης των εργαζομένων ανά πηγή πρόσληψης. Συνήθως όμως παρατηρείται πως οι συστάσεις έχουν χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση και παράγουν γρηγορότερα αποτελέσματα, μέσω των γραφείων εύρεσης εργασίας αναδεικνύονται ικανοί εργαζόμενοι αλλά η μέθοδος αυτή είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση και οι αγγελίες και η εύρεση εργαζομένων μέσω πανεπιστημίων είναι λίγο περισσότερο δαπανηρή από ότι οι υπαλληλικές συστάσεις αλλά και πολύ χρονοβόρες. Έρευνες ωστόσο έδειξαν πως μέσω ανεπίσημων πηγών προτείνονται συνήθως οι καταλληλότεροι υποψήφιοι οι οποίοι επιπρόσθετα παραμένουν και για μεγάλο χρονικό διάστημα στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης¹⁴⁸.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

5.1 Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

Σημαντικές διαδικασίες μπορούν να ολοκληρωθούν μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) καθώς οι πολίτες πλέον δεν χρειάζεται να

¹⁴⁶ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 205.

¹⁴⁷ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 209-210.

¹⁴⁸ Ο.π. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ. 210-211.

μεταβαίνουν σε κάθε υπηρεσία ξεχωριστά για να αναζητήσουν τα πιστοποιητικά τους ή να ενημερώσουν τα μητρώα τους. Με την συμβολή των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, εκτός από την ανάγκη για την εξυπηρέτηση των πολιτών, κύριος σκοπός ήταν και είναι η μείωση και ο περιορισμός της γραφειοκρατίας. Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτελούν καινοτομία στην ελληνική πραγματικότητα καθώς για πρώτη φορά δημιουργείται μία υπηρεσία που στους κόλπους της περιέχει όλες τις διαδικασίες του δημοσίου τομέα όσο αφορά την παροχή πληροφοριών, πιστοποιητικών και βεβαιώσεων.

5.2 Πλεονεκτήματα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

Μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών τα δημόσια έγγραφα διακινούνται γρήγορα και οι υπηρεσίες ενημερώνονται τόσο για τους πολίτες που είναι εγγεγραμμένοι σε αυτές αλλά και οι ίδιοι οι πολίτες μπορούν να ενημερωθούν από τις αντίστοιχες υπηρεσίες για θέματα που τους αφορούν. Με τον τρόπο αυτό τα έγγραφα διακινούνται εύκολα μεταξύ των υπηρεσιών με μεσολαβητή τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών. Με την δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών επιχειρήθηκε η ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών καθώς κάθε αίτηση που γίνεται σε αυτά έχει μεμονωμένο και μοναδικό ηλεκτρονικό αριθμό πρωτοκόλλου. Η ποιότητα επιπρόσθετα έγκειται στο γεγονός πώς μία υπόθεση δεν μπορεί να ολοκληρωθεί ηλεκτρονικά εφόσον αυτή δεν έχει διεκπεραιωθεί και δεν έχει περατωθεί έως την τελική έγγραφη απάντηση από την εκάστοτε υπηρεσία στην οποία έχει απευθυνθεί ο πολίτης. Με τον τρόπο αυτό αποτρέπονται συχνά φαινόμενα που παρατηρούνταν παλαιότερα από υπηρεσίες οι οποίες χωρίς να απαντήσουν εγγράφως έδιναν σιωπηρή άρνηση ή απαντούσαν με πρωτοφανείς κάθε φορά καθυστερήσεις.

Ένας ακόμη λόγος που καθιστά ποιοτική την εξυπηρέτηση στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι η ευελιξία των υπαλλήλων τους. Πιο συγκεκριμένα ο κάθε πολίτης μπορεί να ενημερωθεί για την πορεία της αιτήσεως του χωρίς να χρειάζεται να παρίσταται ή να εξυπηρετείται από τον υπάλληλο που είχε αρχικά κάνει την αίτηση. Οποιοσδήποτε υπάλληλος μπορεί να τον ενημερώσει για την πορεία του αιτήματος του και να τον πληροφορήσει για το στάδιο το οποίο βρίσκεται. Με τον τρόπο αυτό κάθε υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την εξυπηρέτηση του πολίτη. Ως αποτέλεσμα ο πολίτης μετά από κάθε επίσκεψη του στο ΚΕΠ θα ενημερωθεί χωρίς να απαιτείται η παρουσία του αρχικού υπαλλήλου που παρέλαβε την αίτηση. Αυτό

για πολλούς σήμερα θεωρείται αυτονόητο παρόλα αυτά εξακολουθεί να υφίσταται το εν λόγω πρόβλημα σε πολλές υπηρεσίες του δημοσίου όπου ο πολίτης καλείται να προσέλθει άλλη μέρα στην υπηρεσία προκειμένου να μιλήσει με τον εκάστοτε υπεύθυνο της υπόθεσης του για παράδειγμα λόγω απουσίας του υπαλλήλου με άδεια.

Άλλος ένας παράγοντας που προάγει την ποιοτική εξυπηρέτηση στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι η ταχεία εξυπηρέτηση των πολιτών. Είναι γεγονός πως στην Ελλάδα οι πολίτες έχουν ταλαιπωρηθεί πολύ από την πολύωρη αναμονή στις δημόσιες υπηρεσίες. Ειδικά τα τελευταία χρόνια που η φορολόγηση των πολιτών έχει σημειώσει μεγάλη αύξηση οι πολίτες απαιτούν αντίστοιχη υψηλή ποιοτική εξυπηρέτηση και μάλιστα γρήγορη. Ο μέσος χρόνος αναμονής των πολιτών στα ΚΕΠ συνήθως δεν ξεπερνά την μέγιστη μισή ώρα. Συνήθως οι πολίτες για τις απλές και καθημερινές υποθέσεις τους εξυπηρετούνται άμεσα εντός ολίγων λεπτών, ενώ σε περιόδους υψηλής ζήτησης για υπηρεσίες όπως αναφέρθηκε ο μέσος όρος δεν ξεπερνά την μισή ώρα. Αυτό βέβαια δεν εξαρτάται μόνο από το εύρος υποθέσεων και διαδικασιών που μπορεί να αναλάβει το κάθε ΚΕΠ αλλά τελεί σε μεγάλη αναλογία με το μέγεθος του πληθυσμού του δήμου στο οποίο δραστηριοποιείται και εδρεύει.

Με τον θεσμό των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών επιχειρήθηκε ο περιορισμός της γραφειοκρατίας. Παρόλο που η γραφειοκρατία εξακολουθεί να υφίσταται στην Ελλάδα σε μεγάλο βαθμό με τα ΚΕΠ έχει κατορθωθεί να περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό και σε αυτό μεγάλο παράγοντα αποτέλεσε η αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών, τόσο από μεριάς των ΚΕΠ όσο και από μεριάς των υπολοίπων υπηρεσιών του δημοσίου. Ολοένα και περισσότεροι πολίτες μετά από ενημέρωσή τους από τα ΚΕΠ επέλεξαν την αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών δίνοντας την εξουσιοδότηση μέσω αιτήσεων και μέσα από φόρμες στα ΚΕΠ να τα αναζητήσουν αυτεπάγγελτα. Με τον τρόπο αυτό ολοένα και περισσότερες διαδικασίες σταδιακά αντικαταστάθηκαν με την μέθοδο της αυτεπάγγελτης αναζήτησης μειώνοντας τόσο την ταλαιπωρία των πολιτών αλλά και συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην επικοινωνία μεταξύ των φορέων του δημοσίου.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτελούν τον πυρήνα της ενημέρωσης και της πληροφορίας για τους πολίτες. Με καθημερινές εγκυκλίους και οδηγίες τα ΚΕΠ ενημερώνονται τόσο για θέματα που αφορούν τις πιστοποιημένες διαδικασίες τους όσο και για θέματα εκτός αυτών. Με τον τρόπο αυτό οι πολίτες ενημερώνονται

έγκυρα και πλήρως για θέματα που τους απασχολούν και είναι αντικείμενο των ΚΕΠ. Για παράδειγμα εάν κάποιος πολίτης θέλει να ενημερωθεί για τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για κάποια πιστοποιημένη διαδικασία του Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών ενημερώνεται τόσο λεκτικά όσο και εγγράφως εφόσον όλες οι πιστοποιημένες διαδικασίες των ΚΕΠ συνοδεύονται από έντυπο με τα αντίστοιχα δικαιολογητικά. Τυχόν απορίες των πολιτών διευκρινίζονται από τους ίδιους τους υπαλλήλους των ΚΕΠ και παρέχονται οδηγίες για το ποια από αυτά μπορεί να τα αναζητήσει ο πολίτης από τα ΚΕΠ ή ποια μπορούν και αναζητούνται αυτεπαγγέλτως. Με τον τρόπο αυτό κανένας πολίτης δεν είναι υποχρεωμένος να είναι γνώστης των διαδικασιών ή των πηγών από τις οποίες θα πρέπει να αναζητήσει το εκάστοτε πιστοποιητικό ή πληροφορία. Από την άλλη μεριά η πολύχρονη εμπειρία και γνώση των υπαλλήλων μπορεί να δώσει απάντηση στην αναζήτηση πληροφοριών από τους πολίτες οι οποίες δεν είναι πιστοποιημένες διαδικασίες των ΚΕΠ. Έτσι μέσα σε μία υπηρεσία παρέχεται τέτοιος όγκος πληροφοριών και με τέτοιο εύρος που δύσκολα κάποια υπόθεση ή απορία πολίτη μένει αναπάντητη.

Μέσω των ΚΕΠ έχει επιχειρηθεί η βελτίωση της εικόνας της δημόσιας διοίκησης και αποτελεί γεγονός το ότι οι πολίτες δείχνουν την αρέσκεια τους προς τα ΚΕΠ. Πολλοί μάλιστα υποστηρίζουν πως είναι ότι καλύτερο έγινε στην δημόσια διοίκηση τις τελευταίες δεκαετίες. Σύμφωνα με τα λεγόμενα τους σαφέστατα καταφαίνεται ο ρόλος των ΚΕΠ στην σύγχρονη δημόσια διοίκηση, έναν θεσμό που ολοένα και περισσότεροι πολίτες εμπιστεύονται και επαινούν.

Μέσω των αναρτήσεων των διαδικασιών των ΚΕΠ αλλά και των εγκυκλίων μέσα από την ιστοσελίδα <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/> προάγεται η διαφάνεια στις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης. Επιπρόσθετα μέσα από αυτήν την σελίδα οι πολίτες μπορούν να ενημερωθούν για ότι αφορά θέματα των ΚΕΠ, νέα και ανακοινώσεις, ημερομηνίες προθεσμίας αιτήσεων, δικαιολογητικά κ.ά. Η ιστοσελίδα αυτή αποτελεί μία σημαντική πηγή τόσο για την λειτουργία των ΚΕΠ και την ενημέρωση των υπαλλήλων όσο και για την ενημέρωση των πολιτών.

Όσο αφορά θέματα οργάνωσης το ΚΕΠ μπορεί να εξελιχθεί σε στρατηγικό συνεργάτη για τον δήμο στον οποίο λειτουργεί. Το κάθε ΚΕΠ καθημερινά και ιδίως τα ΚΕΠ που ανήκουν σε μεγάλους πληθυσμιακά δήμους έρχονται καθημερινά σε επαφή με εκατοντάδες ανθρώπους, οι περισσότερους από τους οποίους είναι κάτοικοι

ή δημότες της περιοχής που το κάθε ΚΕΠ στεγάζεται. Με τον τρόπο αυτό οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αντιμετωπίζουν καθημερινά και τα παράπονα και τα προβλήματα των πολιτών των δήμων. Αν και στην πλειονότητα τους τα αιτήματα και τα παράπονα αυτά είναι εκτός της δικαιοδοσίας τους να λυθούν, οι υπάλληλοι μπορούν να μεταφέρουν στους υπευθύνους του δήμου τα παράπονα και τα προβλήματα των πολιτών καθώς και τυχόν προτάσεις που διατυπώνονται από τους πολίτες για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων. Με τον τρόπο αυτό το ΚΕΠ μετατρέπεται σε χρήσιμο συνεργάτη καθώς μεταφέρει την πληροφορία (feedback) από τους πολίτες στην διοίκηση.

Μέσα από την επιτυχημένη έως σήμερα λειτουργία των ΚΕΠ έχει ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των Ελλήνων στην ηγεσία. Αναμφισβήτητα καθημερινά ο θεσμός των ΚΕΠ ενισχύεται και αυτό συμβαίνει συστηματικά από την ημέρα την δημιουργίας τους. Τα ΚΕΠ συστάθηκαν με τον Νόμο 3010/2002 (ΦΕΚ 102 Α) και από την ημερομηνία σύστασή τους συστηματικά αναλάμβαναν ολοένα και περισσότερες διαδικασίες. Η επιτυχία τους και η εμπιστοσύνη των πολιτών οδήγησε στην ανάθεση των περισσότερων διαδικασιών του δημοσίου. Εμμέσως λοιπόν ενισχύθηκε και η εμπιστοσύνη των πολιτών στην διοικητική ηγεσία εφόσον αυτή ολοένα και ενισχύει το θεσμό αυτό με περισσότερες δικαιοδοσίες.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως τα ΚΕΠ σήμερα αποτελούν τον καθρέφτη της δημόσιας διοίκησης. Εντός του οργανισμού της δημόσιας διοίκησης συγκαταλέγονται και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τα ΚΕΠ λειτουργούν εντός των δήμων που στεγάζονται και οι ανάγκες του κάθε ΚΕΠ σχετίζονται άμεσα με τον πληθυσμό κάθε δήμου. Με τον τρόπο αυτό οι δήμοι καλούνται να ενεργούν και να προβαίνουν στην δημιουργία και την στελέχωση ΚΕΠ προκειμένου να εξυπηρετούνται αποτελεσματικά οι δημότες και οι κάτοικοι των δήμων. Εκτός αυτών πολλοί είναι οι πολίτες που καθημερινά εξυπηρετούνται από ΚΕΠ χωρίς να είναι κάτοικοι οι δημότες των εν λόγω δήμων. Για το λόγο αυτό επί των πλείστων κάθε δήμος φροντίζει για την ύπαρξη και δημιουργία ΚΕΠ έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πολιτών.

Αξίζει να σημειωθεί πως τα ΚΕΠ ήταν από τις πρώτες υπηρεσίες που χρησιμοποίησαν και χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό πρωτόκολλο. Με τον τρόπο αυτό

προάγεται η διαφάνεια στο εσωτερικό του οργανισμού καθώς και έναντι των πολιτών καθώς φαινόμενα κακοδιαχείρισης αποτρέπονται.

5.3 Ανάλυση SWOT



Η SWOT ανάλυση είναι ένα εργαλείο που εξυπηρετεί τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας εταιρείας. Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται όταν μία επιχείρηση καλείται να πάρει αποφάσεις αξιολογώντας την παρούσα κατάσταση της. Με την ανάλυση SWOT αναλύεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η στρατηγική που πρόκειται να χαράξει η εταιρεία βρίσκει την κατευθυντήρια γραμμή της μέσω αυτής της ανάλυσης. Μειώνεται με τον τρόπο αυτό το ρίσκο στη λήψη των αποφάσεων της.

Οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης αφορούν το εσωτερικό της περιβάλλον και οι ευκαιρίες και απειλές αναλύουν το εξωτερικό της περιβάλλον¹⁴⁹. Με τον τρόπο αυτό τα αδύνατα σημεία εντοπίζονται και προωθούνται προτάσεις και λύσεις για την εξάλειψη ή των περιορισμό τους. Επομένως εκτός από ένα όργανο στρατηγικού σχεδιασμού μέσω της SWOT ανάλυσης αξιολογείται η εταιρεία και

¹⁴⁹ http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf

εξάγονται πολύτιμα συμπεράσματα και προτάσεις που οδηγούν στην βελτίωση της επιχείρησης.

Η ονομασία SWOT προκύπτει από τα αρχικά γράμματα των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats τα οποία στα ελληνικά αντιστοιχούν στα δυνατά και αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά σχεδιάζεται η SWOT και αναλύονται τα αντίστοιχα σημεία της. Μέσω της SWOT ανάλυσης μια εταιρεία μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική. Μέσω της ανάλυσης αυτής η εταιρεία λαμβάνει γνώση και εικόνα των δυνατοτήτων της και μπορεί να προσδιορίσει τα αδύνατα σημεία της. Επίσης με την SWOT ανάλυση διατυπώνονται οι ευκαιρίες που έχει στην αγορά και οι απειλές που πρέπει να λάβει υπόψη.

5.4 SWOT Ανάλυση στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

Δυνατά σημεία (Strengths)

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών ύστερα από τη μακρόχρονη λειτουργία τους δημιούργησαν και ενίσχυσαν την δομή των δημοσίων υπηρεσιών τους στα εξής δυνατά σημεία:

- Αποτελούν σήμερα τον ηγέτη στην εξυπηρέτηση των πολιτών της χώρας.
- Οδήγησαν στην μεγάλη εμπειρία και γνώση του ανθρώπινου δυναμικού τους.
- Υπήρξαν από τις πρώτες υπηρεσίες που λειτούργησαν και λειτουργούν με διευρυμένο ωράριο.
- Έχουν αποκτήσει πιστό και αφοσιωμένο κοινό.
- Διεκπεραιώνουν καθημερινά μεγάλο αριθμό υποθέσεων.
- Συνεχώς αυξάνουν το είδος και το πλήθος των υποθέσεων που αναλαμβάνουν.
- Οι υπάλληλοι τους είναι άριστα εκπαιδευμένοι.
- Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.
- Χαρακτηρίζονται από την πάρα πολύ καλή οργάνωση τους.
- Έχουν την δυνατότητα να παρέχουν διαδικτυακή εξυπηρέτηση.
- Ελέγχονται τόσο από τον προϊστάμενο της υπηρεσίας όσο και από τον δήμο στον οποίο ανήκουν.

- Αποτελούν την μοναδική υπηρεσία στην Ελλάδα που μπορεί να υποστηρίξει τους πολίτες σε θέματα γραφειοκρατίας που αφορούν όλους τους τομείς του δημοσίου.
- Παρέχουν πληθώρα υπηρεσιών τόσο στο είδος όσο και στον όγκο.
- Αποτελούν την πρώτη επιλογή των πολιτών σε θέματα εξυπηρέτησης.
- Λειτουργούν με σταθερό ωράριο.
- Αποτελούν μία από τις ελάχιστες δημόσιες υπηρεσίες που λειτουργεί και την ημέρα του Σαββάτου.
- Έχουν δημιουργήσει πολύ καλή φήμη στην αγορά.
- Αποτελούν την πιο επιτυχημένη καινοτομία που δημιούργησε ο δημόσιος φορέας στην Ελλάδα.
- Αποτέλεσαν την αρχή για την δημιουργία δικτύου επικοινωνίας μεταξύ τόσο των δήμων όσων και των υπηρεσιών της Ελλάδας.
- Έδωσαν ώθηση για την γρηγορότερη μηχανοργάνωση των υπηρεσιών της χώρας.
- Αξιοποιούν εις το έπακρο την σημερινή τεχνολογία.
- Ήταν από τις πρώτες υπηρεσίες που χρησιμοποίησαν στο δημόσιο τομέα το ηλεκτρονικό αρχείο.
- Μείωσαν τον αριθμό των μεσολαβητών για την διεκπεραίωση υποθέσεων στο δημόσιο.
- Αποτέλεσαν μια από τις πρώτες υπηρεσίες που χρησιμοποίησαν και χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο.
- Το ανθρώπινο δυναμικό των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι ευέλικτο και χαρακτηρίζεται από την ιδιότητα των multitasking υπαλλήλων.
- Αποτελεσματική αντιμετώπιση και επίλυση ζητημάτων και υποθέσεων πολιτών που εκκρεμούσαν χρόνια.
- Άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Προώθηση της διαφάνειας στην εξυπηρέτηση του πολίτη.
- Πρωτοπόρος υπηρεσία στην εξάλειψη της κακοδιαχείρισης και των πλαγίων οδών εξυπηρέτησης μέσω δωροδοκιών.
- Υπηρεσία που δημιουργήθηκε και βοήθησε όχι μόνο στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και στην σταδιακή αλλαγή νοοτροπίας για τον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου τομέα.

- Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ έχουν ευρύτερη γνώση για τις υπηρεσίες του δημοσίου και διευρυμένες γνώσεις για τον τρόπο λειτουργίας κάθε υπηρεσίας.
- Καταγραφή υποθέσεων ανά χρήστη γεγονός που μπορεί να κάνει μετρήσιμη την απόδοση των υπαλλήλων των ΚΕΠ.
- Άμεση επαφή με τους πολίτες και καθοδήγηση τους στις σωστές υπηρεσίες στις οποίες μπορούν να απευθυνθούν.
- Πρωτοπόρα υπηρεσία στην εύκολη και γρήγορη διακίνηση εγγράφων.
- Η πρώτη καινοτόμος ιδέα που εφαρμόστηκε στο δημόσιο τα τελευταία χρόνια.
- Ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Μεγάλη συμβολή στην αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας.
- Άμεση παροχή αξιόπιστων πληροφοριών.
- Με την καλή λειτουργία των ΚΕΠ προάγεται και αναβαθμίζεται η εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης.
- Συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων μέσω εγκυκλίων.
- Εύκολη προσβασιμότητα για άτομα με αναπηρίες.
- Απαλλάσσει τους πολίτες από περιττές μετακινήσεις μεταξύ διαφόρων υπηρεσιών.
- Δυνατότητα υπηρεσιακής αναζήτησης επιπλέον δικαιολογητικών που μπορεί να ζητούνται για κάποια υπόθεση.

Αδύνατα σημεία (Weaknesses)

Δυστυχώς κατά τα χρόνια λειτουργίας τους τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών παρουσίασαν και πολλά αδύνατα σημεία τα οποία είναι τα εξής:

- Λειτουργία με μειωμένο προσωπικό που δύσκολα ανταπεξέρχεται στις ανάγκες της λειτουργίας των ΚΕΠ.
- Μη ύπαρξη προσωπικού security με ότι επιπτώσεις μπορεί να έχει αυτό τόσο στη λειτουργία των κέντρων εξυπηρέτησης όσο και στην ίδια την ψυχολογία των υπαλλήλων.
- Έξτρα κόστος για τους δήμους καθότι πρέπει να ενοικιάζουν χώρους εκτός του δημαρχείου για να στεγαστούν τα ΚΕΠ.
- Μειωμένη διαφήμιση των ΚΕΠ.
- Δυσνόητο λογότυπο για τους πολίτες.

- Παρουσίαση αδυναμίας αρκετών υπαλλήλων για εργασία το απόγευμα ή τα Σάββατα.
- Μέτρια διοικητική ικανότητα από τις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες.
- Μειωμένη ή ανύπαρκτη επανατροφοδότηση πληροφοριών (feedback) από τις διοικητικά ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες στους υπαλλήλους των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.
- Σταθερές αποδοχές ανεξαρτήτως απόδοσης των υπαλλήλων.
- Απομακρυσμένος έλεγχος της διοίκησης τόσο στον τρόπο λειτουργίας των ΚΕΠ όσο και στην εργασία των υπαλλήλων τους.
- Δημιουργία ΚΕΠ σε σημεία που είναι δύσκολη η στάθμευσή ή απομακρυσμένη η πρόσβαση.
- Δυσανάλογος αριθμός Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών σε σχέση με τον πληθυσμό που εξυπηρετούν.
- Μεγάλος φόρτος εργασίας ανά κεφαλή υπαλλήλων.
- Κατακερματισμός του ήδη μειωμένου προσωπικού σε πρωινές και απογευματινές βάρδιες.
- Απασχόληση υπαλλήλων στα ΚΕΠ που προέρχονται από αποσπάσεις ή μεταθέσεις ενώ διοικητικά δεν ανήκουν στο προσωπικό του ΚΕΠ.
- Άτυπη απασχόληση εργαζομένων από άλλες υπηρεσίες των δήμων και άλλα τμήματα προκειμένου να καλυφθούν έκτακτες ανάγκες για προσωπικό στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.
- Πλήθος διαφορετικών υποθέσεων που δεν βοηθά στην εξειδίκευση των υπαλλήλων.
- Εργασία μη μετρήσιμη σε μεγέθη εξαιτίας διεκπεραιώσεων που γίνονται εκτός του ηλεκτρονικού προγράμματος των ΚΕΠ με αποτέλεσμα να μην προσμετρείται και να απεικονίζεται σε στατιστικές μελέτες.
- Έλλειψη κινήτρων για αποδοτικότερη εργασία.
- Καθημερινή δουλειά ρουτίνας που δεν προωθεί την δημιουργία καινοτομιών στους υπαλλήλους.
- Πολλά Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών στεγάζονται σε χώρους μικρούς, μη επαρκώς αεριζόμενους γεγονός που αναγκάζει τους υπαλλήλους να απασχολούνται σε ανθυγιεινές εργασιακό περιβάλλον.

- Κατάργηση τηλεφωνικού αριθμού που εξυπηρετούσε τηλεφωνικώς τους πολίτες.
- Απαραίτητη η γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών για όσους επιθυμούν να εξυπηρετηθούν εκτός έδρας των ΚΕΠ.
- Αποκλεισμός εξυπηρέτησης από το σπίτι ηλικιωμένων ατόμων ή με αναπηρία εφόσον απαιτείται η γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών για απομακρυσμένη εξυπηρέτηση.
- Μείωση του προσωπικού μετά την είσοδο της Ελλάδας σε περίοδο οικονομικής κρίσης.
- Μη ύπαρξη ωραρίου για τις εσωτερικές εργασίες που θα πρέπει να λάβουν χώρα προκειμένου να υπάρχει εύρυθμη λειτουργία και συνεχής ροή της εργασίας.

Ευκαιρίες (Opportunities)

Με την λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών εμφανίστηκαν στον ορίζοντα και νέες ευκαιρίες για περαιτέρω διεύρυνση των δυνατοτήτων των ΚΕΠ τόσο στο εσωτερικό τους περιβάλλον όσο και στην ευρύτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα με την λειτουργία τους τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών μπορούν να βοηθήσουν στα εξής :

- Περαιτέρω μείωση της γραφειοκρατίας.
- Διατύπωση προτάσεων από τους υπαλλήλους για την καλύτερη και πιο εύρυθμη λειτουργία τους.
- Συμβολή στην γρηγορότερη ανταπόκριση και συνεργασία των υπηρεσιών με τις οποίες επικοινωνούν και συνεργάζονται.
- Ευρύτερη καθιέρωση του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων.
- Δυνατότητα αξιοποίησης των ΚΕΠ σε στρατηγικό συνεργάτη του εκάστοτε δήμου στον οποίο το ΚΕΠ εδρεύει.
- Επαναλειτουργία τηλεφωνικού κέντρου που θα εξυπηρετεί τηλεφωνικά τους πολίτες.
- Αξιοποίηση της βάσης δεδομένων των πολιτών και από άλλες υπηρεσίες του δημοσίου.
- Προώθηση της μηχανοργάνωσης σε άλλες υπηρεσίες.

- Αξιοποίηση του έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού σε υπηρεσίες που έχουν ανάγκη προσωπικό.
- Βάση για την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων όσο και των ήδη υφιστάμενων.
- Διεύρυνση της αυτεπάγγελτης αναζήτησης πιστοποιητικών.
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- Διερεύνηση και ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων εξυπηρέτησης.

Απειλές (Threats)

Παρόλη τη σημαντική συμβολή των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών και την αξιόλογη συνεισφορά τους στην καθημερινή ζωή των πολιτών δε παύουν να είναι μια υπηρεσία που μπορεί παρουσιάσει μελλοντικά προβλήματα αν δεν προασπισθεί τόσο από τους υπαλλήλους της όσο και από τη διοίκηση και τους πολίτες. Πιο συγκεκριμένα οι απειλές που μπορεί να παρουσιαστούν είναι οι εξής :

- Η δύσκολη αλλαγή νοοτροπίας των υπαλλήλων για τον τρόπο που εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι.
- Παρανομία και παραποίηση εγγράφων.
- Μείωση του προσωπικού των ΚΕΠ.
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική και νομοθεσία.
- Η οικονομική ύφεση που δεν επιτρέπει νέες προσλήψεις.
- Μείωση των κονδυλίων που προορίζονται για τη δημιουργία νέων ΚΕΠ.
- Μη λειτουργικός εξοπλισμός και αδυναμία αντικατάστασης με νέου.
- Υπερβολικός όγκος εργασίας εντός των ΚΕΠ με παράλληλη μη αξιοποίηση των ήδη υφιστάμενων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.
- Κίνδυνος υποκλοπής προσωπικών δεδομένων μέσω διαδικτύου (hacking).
- Νεποτισμός.
- Διαφθορά και δωροδοκία.
- Μετατροπή εργασίας σε διαδικασία ρουτίνας.
- Δυσκολία στην επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων (καριέρα).
- Καθυστερήσεις των απαντήσεων και των πιστοποιητικών από τις υπηρεσίες στις οποίες τα ΚΕΠ απευθύνονται.

- Εξαντλητικοί ρυθμοί εργασίας που μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλή απόδοση και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων.
- Ανασφάλεια εντός εργασιακού χώρου λόγω μη ύπαρξης security.
- Διαφορετική αντιμετώπιση των εργαζομένων λόγω των ευέλικτων μορφών απασχόλησης τόσο από την διοίκηση όσο και από τους ίδιους τους συναδέλφους τους.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης και σεβασμού των πολιτών προς τους δημοσίους υπαλλήλους.

5.5 Αποτελέσματα δυνατών σημείων των ΚΕΠ από την SWOT Ανάλυση

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτέλεσαν την πρώτη υπηρεσία στην Ελλάδα που δημιουργήθηκε αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση των πολιτών της χώρας. Επίκεντρο της υπηρεσίας υπήρξε και είναι ο πολίτης οπότε αποτελεί μία υπηρεσία ανθρωποκεντρική. Αποτελεί τον πυλώνα και την πρώτη επιλογή των πολιτών για θέματα που αφορούν τη δημόσια διοίκηση και την άμεση σχέση τους και επικοινωνία με αυτή. Για τον λόγο αυτό αποτέλεσε και αποτελεί τον ηγέτη σε ζητήματα σχέσης δημόσια διοίκησης και πολίτη.

Το ανθρώπινο δυναμικό των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών κατέχει μεγάλη εμπειρία και γνώση των λειτουργιών του δημοσίου τομέα. Το γεγονός αυτό δεν προκύπτει μόνο από την σωστή τοποθέτηση των σωστών υποψήφιων εργαζομένων στις σωστές θέσεις εργασίας αλλά και μετά από μακροπρόθεσμη εκπαίδευση και εργασία στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη τον καθημερινό όγκο εργασίας ο υπάλληλος σταδιακά γίνεται γνώριμος με την εργασία του και εξαιτίας της επανάληψης ενεργεί και εργάζεται ολοένα και πιο αποδοτικά. Επιπρόσθετα η μεγάλη και διευρυμένη γνώση των λειτουργιών του δημοσίου τομέα αποκτάται καθώς το πλήθος των υποθέσεων των πολιτών είναι τόσο ποικιλόμορφο καθημερινά που κάνει τον υπάλληλο των ΚΕΠ να έρχεται σε επαφή με διαφορετικές υπηρεσίες του δημοσίου. Στο σημείο αυτό είναι που το ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ απαιτείται να είναι ευέλικτο (multitasking).

Η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων των ΚΕΠ καθώς και το διευρυμένο ωράριο λειτουργίας τους έχει οδηγήσει την υπηρεσία στην απόκτηση πολύ καλής φήμης τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης όσο και στο

εξωτερικό της δηλαδή στους πολίτες που παρέχει υπηρεσίες. Αποτελεί την μοναδική δημόσια υπηρεσία στην Ελλάδα η οποία έχει τόσο πιστό και αφοσιωμένο κοινό. Στη φήμη αυτή συμβάλει και το γεγονός πως οι πολίτες επιλέγοντας να εξυπηρετηθούν από τα ΚΕΠ παρακάμπτουν περιττές μετακινήσεις, αναμονή σε ουρές σε διαφορετικές υπηρεσίες και ταξίδια γλυτώνοντας με τον τρόπο αυτό πολύτιμο χρόνο για την εξυπηρέτησή τους. Μέσα σε λίγη ώρα ο πολίτης μπορεί να εξυπηρετηθεί μέσω των ΚΕΠ για πλήθος υποθέσεων που απευθύνονται σε διαφορετικές υπηρεσίες η κάθε μία. Υπό άλλες συνθήκες για να ολοκληρώσει αυτές τις διαδικασίες μπορεί να απαιτούνταν ακόμα και μία ολόκληρη ημέρα. Μέχρι πριν από λίγα χρόνια για παράδειγμα ο πολίτης έπρεπε ακόμα και να ταξιδέψει ώρες προκειμένου να βρεθεί στο δημαρχείο όπου ήταν εγγεγραμμένος για να παραλάβει ένα απλό πιστοποιητικό του. Με τον τρόπο αυτό τα ΚΕΠ συνδέουν άμεσα τον πολίτη με τον εκάστοτε δήμο ή υπηρεσία μέσα σε λίγα ακόμα λεπτά. Παράλληλα αυξάνοντας συχνά το είδος , το πλήθος και τα καθήκοντα που ανατίθενται στα ΚΕΠ μπορούν όλες σχεδόν οι υπηρεσίες που επιθυμεί ο πολίτης να παρασχεθούν μέσω των ΚΕΠ.

Όσον αφορά την εκπαίδευση των υπαλλήλων αυτή θα μπορούσε να περιγραφτεί ως άπογη εφόσον παρέχεται. Οι πιο πολλοί υπάλληλοι των ΚΕΠ όπως αναφέρθηκε εκπαιδεύονται καθημερινά μέσω της εργασίας τους και μέσω της συνεργασίας τους και της επικοινωνίας τους με τους λοιπούς υπαλλήλους τόσο των ΚΕΠ και των συναδέλφων τους όσο και μέσω εγκυκλίων που αποστέλλονται σε αυτούς. Δυστυχώς προγράμματα εκπαίδευσης δεν παρέχονται όπως στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα γεγονός που καθιστά δύσκολη την εκμάθηση της εργασίας για έναν νεοπροσλαμβανόμενο υπάλληλο. Μπορεί επομένως να αντιληφθεί κανείς τι δυνατότητες θα μπορούσαν να έχουν οι υπάλληλοι αν υπήρχε και ένα επαρκές εκπαιδευτικό πρόγραμμα εντός του δημοσίου τομέα. Βέβαια θα πρέπει να ληφθεί υπόψη πως όχι όλοι οι υπάλληλοι έχουν τις ίδιες δυνατότητες εκμάθησης και απόδοσης για το λόγο αυτό θα πρέπει να επιλεχτούν προσεκτικά ποιοι υπάλληλοι θα απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών χαρακτηρίζονται από την πολύ καλή οργάνωσή τους. Όπως αναφέρθηκε αποτελούν την μοναδική στην Ελλάδα υπηρεσία η οποία μπορεί και διαχειρίζεται την γραφειοκρατία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό δεν αποτελεί τυχαίο γεγονός αν αναλογιστεί κανείς πως συνδέονται με όλες τις υπηρεσίες και τομείς του δημοσίου. Το γεγονός αυτό επιβάλλει και καθιστά αναγκαία

την καλή οργάνωση των ΚΕΠ καθώς χωρίς οργάνωση μία τέτοια υπηρεσία δε θα μπορούσε να είναι αποτελεσματική. Συγκεκριμένος τρόπος λειτουργίας, εργασίας, ωραρίου και επίβλεψης είναι αναγκαίος προκειμένου να διεκπεραιωθεί ο μεγάλος όγκος καθημερινών υποθέσεων. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ ελέγχονται και αξιολογούνται από τον προϊστάμενο του τμήματος καθώς και από τον δήμο στον οποίο ανήκουν. Η εσωτερική τους οργάνωση και λειτουργία είναι τόσο καλή που σταδιακά προωθείται ακόμα και η διαδικτυακή εξυπηρέτηση των πολιτών. Παρόλο του διευρυμένου ωραρίου που είναι από τις 8 το πρωί έως τις 8 το βράδυ λειτουργούν και τα Σάββατα προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι πολίτες που δεν μπορούν να παραστούν στα ΚΕΠ τις καθημερινές καθώς και για εσωτερική εργασία και θέματα οργάνωσης της λειτουργίας του ΚΕΠ.

Με την σύσταση και λειτουργία των ΚΕΠ είναι η πρώτη φορά που στο δημόσιο τομέα εισήχθη μια τόσο μεγάλη καινοτομία. Όχι μόνο αποτέλεσαν τον συνδυαστικό κρίκο μεταξύ δημοσίου τομέα και πολιτών αλλά αποτέλεσαν και την πρώτη καινοτομία στην άμεση σύνδεση και συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου. Πριν την λειτουργία των ΚΕΠ κάθε υπηρεσία ήταν ανεξάρτητη και αποσυνδεδεμένη από τις άλλες. Με την λειτουργία τους τα ΚΕΠ έδωσαν ώθηση στην επικοινωνία και την συνεργασία και των άλλων υπηρεσιών μεταξύ τους. Η μηχανοργάνωση που ξεκίνησε κυρίως από τα ΚΕΠ, μιας και ήταν από τις πρώτες υπηρεσίες που αξιοποίησαν πλήρως την τεχνολογία που κατείχαν από την πρώτη μέρα λειτουργία τους, έδωσε το παράδειγμα και στις άλλες υπηρεσίες για αποδοτικότερη εργασία και γρηγορότερα αποτελέσματα.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί η συμβολή των ΚΕΠ ακόμα και στην εξοικονόμηση χρημάτων των πολιτών καθώς πριν από την λειτουργία τους πολλές υποθέσεις των πολιτών διεκπεραιώνονταν μέσω μεσολαβητών που λειτουργούσαν συνήθως με αμοιβή.

Τα ΚΕΠ βοήθησαν και στην προώθηση της διαφάνειας κατά τη λειτουργία τους καθώς ήταν από τις πρώτες υπηρεσίες που χρησιμοποίησαν και χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο. Με τον τρόπο αυτό φαινόμενα κακοδιαχείρισης μειώθηκαν. Επιπρόσθετα με την χρησιμοποίηση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου δημιουργήθηκε η βάση για την δημιουργία ηλεκτρονικού αρχείου στο οποίο ανά πάσα στιγμή ο κάθε υπάλληλος έχει πρόσβαση και σημαντικότερο από όλα ο

προϊστάμενος. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να αξιολογηθεί και να καταστεί μετρίσιμη η απόδοση κάθε υπαλλήλου αφού κάθε πρωτόκολλο αναφέρει και τον αρμόδιο υπάλληλο που χειρίστηκε την υπόθεση του κάθε πολίτη. Επίσης μέσω του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου ο προϊστάμενος μπορεί να έχει στη διάθεση του την ημερομηνία που προσήλθε ο πολίτης στο ΚΕΠ, την ημερομηνία που αποστάλθηκε η αίτηση του στην αρμόδια υπηρεσία καθώς και την ημερομηνία που η υπηρεσία απάντησε με έγγραφο στο ΚΕΠ. Στο σημείο αυτό αξίζει να υπογραμμιστεί το γεγονός πως η κάθε υπηρεσία εκτός ΚΕΠ είναι υποχρεωμένη να απαντήσει σε εύλογο χρόνο από την στιγμή που έλαβε την αίτηση από το ΚΕΠ, ακόμα και αν η απάντηση της είναι αρνητική θα πρέπει να αιτιολογηθεί με έγγραφο το οποίο θα δοθεί στη συνέχεια στον πολίτη. Μέσω λοιπόν του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου οι υπάλληλοι αλλά και ο προϊστάμενος της υπηρεσίας αξιολογούνται για την απόδοση τους. Κάθε υπόθεση πολίτη που απευθύνεται στο ΚΕΠ έχει μοναδικό ηλεκτρονικό αριθμό μέσω πρωτοκόλλου. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να μετρηθεί η αποδοτικότητα του κάθε υπαλλήλου αλλά και η ποιοτική του εξυπηρέτηση. Η διαδικασία αυτή είναι η λεγόμενη καταγραφή υποθέσεων ανά χρήστη του προγράμματος των ΚΕΠ (υπαλλήλου).

Η καινοτόμος ιδέα της σύστασης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών δεν έγκειται μόνο στην ανθρωποκεντρική φύση της υπηρεσίας, που συστάθηκε αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση του πολίτη, αλλά και στο γεγονός πως για πρώτη φορά η εξυπηρέτηση των πολιτών συνυφάνθηκε με την ταχύτητα του τρόπου εξυπηρέτησης αλλά και με την ποιότητα της. Με τον τρόπο αυτό παρατηρούμε νέες ιδέες του μάνατζμεντ να εφαρμόζονται στην δημόσια διοίκηση. Η υπηρεσία των ΚΕΠ ήταν από τις πρώτες υπηρεσίες που ήταν και είναι και ταχύτερη και αποδοτική αλλά και ποιοτική. Το γεγονός αυτό επαληθεύεται από τον τρόπο που λειτουργούν οι υπάλληλοι του. Η υπόθεση και η αίτηση ενός πολίτη δεν παύει να είναι αρμοδιότητα του ΚΕΠ από τη στιγμή που ο πολίτης φεύγει από την υπηρεσία. Κάθε αίτηση πολιτών παρακολουθείται και το ΚΕΠ αναλαμβάνει να ενεργήσει αν κάποια απάντηση από άλλη υπηρεσία έχει καθυστερήσει ή δεν έχει απαντηθεί κάποιο αίτημα των πολιτών. Αυτό επαληθεύεται και με την πίεση που ασκούν τα ΚΕΠ προς τις άλλες υπηρεσίες να απαντήσουν όσο το δυνατόν γρηγορότερα ύστερα από άμεση επαφή μαζί τους. Εκτός των παραπάνω η ποιοτική εξυπηρέτηση χαρακτηρίζεται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας της υπηρεσίας των ΚΕΠ, για παράδειγμα

όταν ένα πιστοποιητικό ενός πολίτη παραληφθεί από την υπηρεσία του ΚΕΠ αποστέλλεται στον πολίτη σχετικό μήνυμα κειμένου στο κινητό του που τον ενημερώνει ότι το πιστοποιητικό του είναι έτοιμο για παραλαβή από το ΚΕΠ που ο ίδιος είχε επιλέξει.

Άλλη μία σημαντική ιδιότητα της δημόσιας διοίκησης που μέχρι τα τελευταία χρόνια είχε παραμεληθεί και παρέμενε αχρησιμοποίητη είναι η αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών. Μέσω των ΚΕΠ η αυτεπάγγελτη αναζήτηση διευρύνθηκε και έγινε περαιτέρω γνωστή στους πολίτες, γεγονός που οδήγησε αποφασιστικά στην γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πολιτών αλλά και στην συχνότερη επικοινωνία των υπηρεσιών. Πολλοί πολίτες διευκολύνθηκαν με την αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών μιας και όχι μόνο μείωσε την ταλαιπωρία τους από την αναζήτηση των σχετικών πιστοποιητικών αλλά πολλοί πολίτες ακόμα μπόρεσαν να προλάβουν προθεσμίες για διαγωνισμούς που αν δεν υπήρχε η αυτεπάγγελτη αναζήτηση θα τις είχαν χάσει.

5.6 Αποτελέσματα των αδύναμων σημείων των ΚΕΠ από την SWOT ανάλυση

Παρόλη την καλή εικόνα και φήμη των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών δεν έλειπαν πολλά προβλήματα που δυσχέραιναν την καλή και εύρυθμη του λειτουργία. Αρχικά με την σύσταση των ΚΕΠ είχε προβλεφθεί τέτοιος αριθμός υπαλλήλων για την στελέχωση του που θα ήταν επαρκής για την αποδοτική τους λειτουργία. Με την πάροδο όμως τον χρόνων και καθώς τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών κέρδιζαν ολοένα και περισσότερο έδαφος και αποδοχή από την πλευρά των πολιτών οι αρμοδιότητες των ΚΕΠ αυξήθηκαν. Με την ταυτόχρονη αύξηση των αρμοδιοτήτων των ΚΕΠ αυξήθηκε όχι μόνο ο όγκος εργασίας των υπαλλήλων καθώς και το είδος εργασίας τους. Αρχικά κάθε υπάλληλος είχε συγκεκριμένες αρμοδιότητες και συγκεκριμένο είδος εργασιών και υποθέσεων να εκτελέσει. Με τον τρόπο αυτό κάθε υπόθεση ανάλογα με το είδος της αναθέτονταν σε συγκεκριμένο ή συγκεκριμένους υπαλλήλους. Επομένως λειτουργούσε ο λεγόμενος καταμερισμός των έργων και κάθε υπάλληλος είχε συγκεκριμένο εύρος αρμοδιοτήτων. Με την αύξηση όμως των αρμοδιοτήτων στα ΚΕΠ επεκτάθηκαν και τα καθήκοντα των υπαλλήλων και καθώς η λειτουργία των ΚΕΠ εξακολουθούσε να είναι εύρυθμη και αποδοτική ολοένα και περισσότερα καθήκοντα αναθέτονταν στην υπηρεσία των ΚΕΠ. Εκ πρώτης όψεως το γεγονός αυτό δεν αποτέλεσε αρνητικό και αδύναμο σημείο για τα ΚΕΠ. Από την

άλλη πλευρά όμως προέκυψαν προβλήματα τα οποία επέρχονται σε μία επιχείρηση ή οργανισμό όταν ο καταμερισμός των έργων σταματάει. Το πρόβλημα έγκειται στην εξειδίκευση και αυξανόμενη παραγωγικότητα των υπαλλήλων που όταν δεν υπάρχει καταμερισμός των έργων αρχίζει να φθίνει. Παρόλο που οι υπάλληλοι έγιναν πιο ευέλικτοι και ανέπτυξαν την ιδιότητα αυτή (multitasking) έπαψαν να έχουν εξειδίκευση σε συγκεκριμένες υποθέσεις που μέχρι πριν κατείχαν εφόσον δεν υπήρχε χρόνος πλέον να μπορούν να εμβαθύνουν στη γνώση των επιμέρους υπηρεσιών που αφορούσαν υποθέσεις που μέχρι πριν κατείχαν. Με τον τρόπο αυτό βαθμιαία παρόλο που η λειτουργικότητα των ΚΕΠ δεν μειώθηκε, μειώθηκε η εξειδίκευση των υπαλλήλων.

Άλλο ένα γεγονός που έπληξε σε μεγάλο βαθμό τα ΚΕΠ ήταν η μείωση του προσωπικού. Με την είσοδο της Ελλάδας στην οικονομική κρίση μειώθηκε σημαντικά το προσωπικό των ΚΕΠ καθώς το προσωπικό που απασχολούνταν στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών για να καλύψουν τις λειτουργικές τους ανάγκες ήταν πολλοί συμβασιούχοι και εργαζόμενοι που απασχολούνταν με ευέλικτες εργασιακές σχέσεις. Με την αύξηση των αρμοδιοτήτων των ΚΕΠ όπως αναφέρθηκε χρειάζονταν ολοένα και περισσότεροι υπάλληλοι προκειμένου τα ΚΕΠ να μπορούν να ανταποκριθούν τόσο στα νέα αυτά καθήκοντα όσο και στις ήδη προϋπάρχουσες ανάγκες των πολιτών. Μετά την μείωση του προσωπικού των ΚΕΠ τα καθήκοντα και οι νέες αρμοδιότητες όχι μόνο δεν μειώθηκαν αλλά αυξήθηκαν με αποτέλεσμα σήμερα αρκετά από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών να υπολειτουργούν. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι πρόκειται για μια πάρα πολύ επιτυχημένη υπηρεσία του δημοσίου που θα έπρεπε να προσταπισθεί από την δημόσια διοίκηση και κάθε ενέργεια τέτοια μείωσης προσωπικού θα έπρεπε να γίνει με περισσότερη οργάνωση και σκέψη.

Όπως προηγουμένως αναφέρθηκε πολλές φορές η υπηρεσία των ΚΕΠ επανδρώθηκε με ανθρώπινο δυναμικό που προέρχονταν από αποσπάσεις ή μεταθέσεις προσωπικού από άλλες υπηρεσίες του δήμου ή από προγράμματα εργασιακής εμπειρίας του ΟΑΕΔ. Το γεγονός αυτό ήταν από την μια μεριά θετικό για την λειτουργία των ΚΕΠ καθώς αυξανόταν ο αριθμός του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά πολλοί υπάλληλοι από αυτούς δεν ήταν κατάλληλοι για εργασία στη συγκεκριμένη υπηρεσία των ΚΕΠ. Τα προβλήματα κυρίως προέρχονταν από την διαφορετική κουλτούρα που προϋπήρχε στο δημόσιο τομέα. Πολλοί υπάλληλοι

παρόλο που ήταν ικανοί να αποδώσουν αποτελεσματικά δεν είχαν τα κίνητρα καθώς γνώριζαν εκ των προτέρων πως θα απασχοληθούν στην υπηρεσία των ΚΕΠ για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Από την πλευρά των ίδιων των εργαζομένων που ανήκαν υπηρεσιακά στο τμήμα των υπαλλήλων των ΚΕΠ ήταν δύσκολο να εκπαιδεύσουν μέσα σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα τους νέους στην υπηρεσία υπαλλήλους. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην καθιέρωση των υπαλλήλων αυτών πολλές φορές ως βοηθητικό προσωπικό που δεν αξιοποιούνταν επαρκώς μέσα στην υπηρεσία. Ως αποτέλεσμα ο όγκος της εργασίας μπορεί κατά διαστήματα να μειωνόταν για λίγο παρόλα αυτά οι δυσκολες και χρονοβόρες υποθέσεις παρέμεναν στα καθήκοντα των παλαιότερων υπαλλήλων για να διεκπεραιωθούν. Το πρόβλημα έγινε ακόμα μεγαλύτερο μετά από τα μέτρα των μνημονίων που οδήγησαν πολλούς υπαλλήλους του δημοσίου σε συνταξιοδότηση μέσω της εφεδρείας.

Ένα άλλο πρόβλημα που δυσχεραίνει τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι η μη επαρκής ασφάλεια εντός του χώρου εργασίας. Όπως και προηγουμένως αναφέρθηκε πολλά ΚΕΠ λειτουργούν εντός κτιριακών εγκαταστάσεων που δεν είναι ικανοποιητικές ή ικανές να δέχονται καθημερινά τόσο μεγάλο αριθμό πολιτών, συνήθως λόγω μεγέθους. Μέσα στον συνωστισμό αυτό δεν είναι λίγες οι φορές που έχουν δημιουργηθεί διαπληκτισμοί είτε μεταξύ πολιτών είτε μεταξύ πολιτών και υπαλλήλων. Μέσα στο κλίμα αυτό, όταν δημιουργείται, είναι πολύ δύσκολο οι υπάλληλοι των ΚΕΠ να μπορέσουν να λειτουργήσουν και να αποδώσουν και γρήγορα και αποτελεσματικά και ποιοτικά. Ας σημειωθεί το γεγονός πως τέτοιες καταστάσεις πλήττουν όχι μόνο το έργο των υπαλλήλων ως προς την λειτουργικότητα τους έναντι των καθηκόντων τους αλλά και την ίδια τους την ψυχολογία.

Ένα από τα κυριότερα προβλήματα που προκύπτουν από την λειτουργία των ΚΕΠ είναι η μέτρια διοικητική τους ικανότητα από τις ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα λόγω της έδρας των ΚΕΠ σε χώρους που είναι απομακρυσμένοι από τον πυρήνα της διοίκησης ο έλεγχος τους από τη διοίκηση είναι απομακρυσμένος. Με λίγα λόγια η διοίκηση δεν μπορεί να παρακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας τους παρά μόνο μέσω στατιστικών στοιχείων που συλλέγονται κάθε χρόνο. Με τον τρόπο αυτό η επανατροφοδότηση των πληροφοριών (feedback) δεν παρέχεται παρά μόνο σπάνια και σε περιπτώσεις που προκύπτουν προβλήματα λειτουργίας. Δεν υπάρχει επομένως αμεσότητα σχέσεων μεταξύ ανώτερων ιεραρχικά

υπαλλήλων και κατώτερων βαθμίδων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πολλά προβλήματα όπως ελλείψεις πληροφορίες για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, μικρό ενδιαφέρον των υπαλλήλων για αποδοτική εργασία εφόσον και οι αποδοχές τους παραμένουν σταθερές ανεξαρτήτως απόδοσης και δεν υπάρχουν κίνητρα για αυτό.

Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω αδυναμιών που αναφέρθηκαν προκύπτουν και πιο συγκεκριμένα προβλήματα όπως ο κατακερματισμός του ήδη μειωμένου προσωπικού των ΚΕΠ σε δύο βάρδιες (πρωινή και απογευματινή) και η αύξηση της κατά κεφαλήν εργασίας με αποτέλεσμα την ολοένα και αυξανόμενη κούραση των υπαλλήλων που σταδιακά οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα και απόδοση. Επιπρόσθετα έχει παρατηρηθεί η δημιουργία ΚΕΠ σε σημεία που δεν εξυπηρετούν τους πολίτες ή ακόμα που είναι δυσανάλογα σε αριθμό σε σχέση με τον πληθυσμό κάθε δήμου.

Τέλος άλλα προβλήματα που μπορούν να τονιστούν είναι πως πολλές υποθέσεις των πολιτών που εξυπηρετούνται από τα ΚΕΠ δεν είναι μετρίσιμες. Για παράδειγμα υπάρχουν πολλές παροχές προς τους πολίτες που δεν μετρούνται στα στατιστικά υποθέσεων των ΚΕΠ και αυτό διότι διεκπεραιώνονται εκτός των ηλεκτρονικών προγραμμάτων των ΚΕΠ. Τέτοια είναι για παράδειγμα τα γνήσια υπογραφής και οι επικυρώσεις των γνήσιων αντιγράφων. Επιπρόσθετα πολλές ηλεκτρονικές υποθέσεις δεν χρειάζονται αριθμό πρωτοκόλλου όπως για παράδειγμα η χορήγηση ΑΜΚΑ στους πολίτες.

5.7 Προτάσεις και αντιμετώπιση απειλών των ΚΕΠ μέσω SWOT Ανάλυσης

Αποτελεί γεγονός πως τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτελούν μία από τις πιο επιτυχημένες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Παρόλα αυτά σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε αποτελούν πεδίο όπου μπορούν να εφαρμοστούν ακόμα περισσότερες ενέργειες και βελτιώσεις προκειμένου η υπηρεσία να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της αλλά και να ενισχυθεί και να βελτιωθεί. Πιο συγκεκριμένα:

- Με την εισαγωγή ολοένα και περισσότερων αρμοδιοτήτων στα ΚΕΠ τα προβλήματα της γραφειοκρατίας στην χώρα μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα και γρηγορότερα.

- Ενίσχυση του θεσμού των ΚΕΠ μέσω αυξήσεων του προσωπικού τους. Υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας οι οποίες μπορούν να στελεχωθούν με νέο προσωπικό ή ακόμα και με μετακινήσεις υπαλλήλων από άλλες υπηρεσίες.
- Η στελέχωση αυτή των ΚΕΠ θα πρέπει να γίνει με σκέψη καθώς είναι ανάγκη να χρησιμοποιηθεί εκτεταμένως η ανάλυση της θέσεως εργασίας και ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να στελεχωθεί με το κατάλληλο προσωπικό και όχι απλές αναθέσεις καθηκόντων σε μη κατάλληλα άτομα προκειμένου η υπηρεσία να επανδρωθεί με τον κατάλληλο αριθμό υπαλλήλων.
- Μεγιστοποίηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας με πρόσληψη του καταλληλότερου προσωπικού.
- Καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της διοίκησης, εισάγοντας επικαιροποιημένους τρόπους μάνατζμεντ, νέα κουλτούρα και στρατηγική για τον οργανισμό.
- Καθοδήγηση των υπαλλήλων σύμφωνα με την πολιτική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.
- Συμμετοχή των εργαζόμενων στην διοίκηση μέσω προτάσεων από αυτούς για καλύτερη λειτουργία των ΚΕΠ και νέων ιδεών.
- Απασχόληση όλων των εργαζόμενων των δήμων για ένα χρονικό διάστημα στα ΚΕΠ. Με τον τρόπο αυτό προτείνεται ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα ενισχύει τις γνώσεις όλων των υπαλλήλων των δήμων πάνω σε θέματα και αρμοδιότητες του δημοσίου.
- Σωστότερη και αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων.
- Αξιοποίηση των υπαλλήλων με βάση τις δεξιότητες τους και την κλίση τους. Δεν αποδίδουν όλοι οι εργαζόμενοι το ίδιο σε όλες τις θέσεις εργασίας.
- Προώθηση και αναζήτηση νέων ιδεών και τεχνολογιών εντός την υπηρεσίας.
- Κίνητρα απόδοσης μέσω επιβράβευσης της αποδοτικής εργασίας για παράδειγμα προαγωγές.
- Στοχευμένες προσλήψεις μέσω ΑΣΕΠ που θα ανταποκρίνονται στο καταλληλότερο και εξειδικευμένο προσωπικό.
- Δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

- Συνεντεύξεις των νεοπροσλαμβανομένων και τοποθέτηση τους σε θέσεις εργασίας βάσει των ικανοτήτων τους.

5.8 Συμπεράσματα και προτάσεις για καλύτερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών

Όλες οι παραπάνω προτάσεις που αναφέρθηκαν για την βελτίωση της λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών δεν παύουν να είναι εφαρμοστέες και για τις υπόλοιπες υπηρεσίες του δημοσίου καθώς και αυτές αποτελούν το λειτουργικό κομμάτι της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπρόσθετα μπορούν να προταθούν και τα παρακάτω για ευρύτερη βελτίωση του δημόσιου τομέα :

- Η ανάλυση θέσεως εργασίας μπορεί σημαντικά και συστηματικά να βοηθήσει στην επιλογή των καταλληλότερων υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα.
- Η αξιολόγηση των υπαλλήλων μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη απόδοση και αντιμετώπιση των προβλημάτων.
- Η καθοδήγηση της διοίκησης και η ενεργή συμμετοχής της στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων, όταν αυτή εκφράζεται μέσω των νέων αντιλήψεων μάνατζμεντ, μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να αποδώσει.
- Η καλύτερευση της φήμης της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί ελκυστικό παράγοντα για νέα ταλέντα από το εξωτερικό περιβάλλον του δημόσιου τομέα.
- Μετατροπή των Τμημάτων Προσωπικού των δήμων σε Τμήματα Ανθρώπινου Πόρων.
- Στοχευμένες και σωστές μετακινήσεις υπαλλήλων εντός του εσωτερικού του οργανισμού.
- Επιβράβευση υπαλλήλων μέσω αξιοκρατικών προαγωγών.
- Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.
- Έρευνα και αξιοποίηση ταλέντων εντός του οργανισμού προκειμένου να μειωθούν οι εξωτερικές αναθέσεις έργων.
- Καθορισμός των στόχων κάθε Τμήματος του δημοσίου τομέα.
- Καθορισμός του κατάλληλου αριθμού υπαλλήλων ανά υπηρεσία.

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (σχέδια διαδοχής, προβλέψεις ελλείψεων προσωπικού ,αναλυτικό οργανόγραμμα κ.τ.λ.).
- Στροφή στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Ενίσχυση της ομαδικής εργασίας.
- Αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση την ανάλυση θέσεως εργασίας.
- Ενίσχυση της ευελιξίας των δημοσίων υπαλλήλων (multitasking).
- Ενδιαφέρον για την ψυχολογία των εργαζόμενων προκειμένου να αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση.
- Καλύτερευση του περιβάλλοντος εργασίας.
- Ίση μεταχείριση εργαζομένων ανεξαρτήτως των μορφών εργασιακής απασχόλησης.
- Παρότρυνση και επιβράβευση της συνεχούς εκπαίδευσης και μόρφωσης των εργαζομένων.

Επίλογος

Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές προσπάθειες για την ενίσχυση και βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης. Όπως αναφέρθηκε τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτέλεσαν και αποτελούν το ζωντανό παράδειγμα μιας απλής και καινοτόμου ιδέας που αποτέλεσε την πιο σημαντική, καλοδεχούμενη και λειτουργική δημόσια υπηρεσία στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις γνώμες των πολιτών. Παρά την οικονομική κρίση στην οποία βρίσκεται η χώρα και την έλλειψη κονδυλίων για έργα και μεταβολές στο δημόσιο τομέα και κατ επέκταση στη καθημερινή ζωή των πολιτών της χώρας, υπάρχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης. Οι βελτιώσεις αυτές όπως αναφέρθηκαν και προτάθηκαν μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή παρά το οικονομικό κόστος που πολλοί μπορεί να αντιτάξουν. Μεταβολές στην νοοτροπία των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης και μεταβολές στο οργανόγραμμα του δημοσίου τομέα μπορούν να αλλάξουν ριζικά την εικόνα και την φήμη της Δημόσιας Διοίκησης όπως μέχρι τώρα παρουσιάζεται, χωρίς μεγάλο οικονομικό κόστος. Οι μεταβολές αυτές είναι ανάγκη να πραγματοποιηθούν όχι μόνο λόγω των βελτιώσεων που θα επιφέρουν αλλά και για να δικαιολογήσουν και να προσφέρουν στους πολίτες μια καλύτερη ποιότητα ζωής δικαιολογώντας εν μέρει και αξιοποιώντας τους οικονομικούς πόρους που εισπράττει η πολιτεία μέσω της υπερφολόγησης των

πολιτών εν καιρώ κρίσης. Ο στόχος πλέον για την Δημόσια Διοίκηση είναι η ανάκτηση του σεβασμού και της εμπιστοσύνης των πολιτών μέσω έργων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Μαρία Βακόλα-Ιωάννης Νικολάου, Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά, εκδοτικός οίκος Rosili, 2012.

Δήμητρα Ιορδανοπούλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2008.

Στέλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Ανικούλα, 4η εμπλουτισμένη έκδοση, Θεσσαλονίκη 2010.

Νάνσυ Παπαλεξανδρή -Δημήτρης. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003.

Gary Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, εκδόσεις Κριτική, 2η έκδοση, Αθήνα 2015.

Mike Leat- Γιάννης Κουζής- Θεόδωρος Κουτρούκης, Εργασιακές σχέσεις - Μία επιστημονική προσέγγιση, εκδόσεις Κριτική, 11η έκδοση, Αθήνα 2009.

R. Wayne Mondy, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Τζιόλα, 11η έκδοση, Θεσσαλονίκη 2017.

Raymond A. Noe- John R. Hollenbeck- Barry Gerhart- Patrick M. Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων : Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Τόμος Α΄, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Abdul Talib Bon / Esam M.A. Mustafa ,Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework, Procedia Engineering, Elsevier,2013.

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟΥ

http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf