

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ



Πτυχιακή εργασία

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ

Παρίσσιου Δήμητρα

Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Αλεξοπούλου Μαρία

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2018

---

## Περιεχόμενα

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	<b>1</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b> .....	<b>7</b>
1.1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ «ΑΝΘΡΩΠΟΣ» .....	7
1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ .....	7
1.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ.....	8
1.4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (MANAGEMENT).....	11
1.4.1 Οργάνωση και Λειτουργίες, ρόλος και στόχοι της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.4.2 Η Σπουδαιότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για την επιχείρηση.....	15
1.5 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	16
1.6 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	17
<b>2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</b> .....	<b>19</b>
2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	19
2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	20
2.2.1 Στόχοι και Προδιαγραφές της Περιγραφής Θέσης Εργασίας .....	22
<b>3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ</b> .....	<b>23</b>
3.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ .....	23
3.1.1 Προσέλκυση και Διαχείριση Ταλέντων.....	25
3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	25
3.2.1 Διαδικασία και Κριτήρια Επιλογής .....	26
<b>4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΜΙΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ</b> .....	<b>29</b>
4.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ .....	29
4.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	30
4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	32
4.4 ΚΟΣΤΟΣ.....	34
4.5 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	34
4.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	35
4.7 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	38
<b>5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b> .....	<b>40</b>
5.1 ΓΕΝΙΚΑ .....	40
5.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ .....	40
5.3 ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ .....	41
<b>6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b> .....	<b>43</b>
6.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ .....	43
6.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	43
6.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	44

<b>7</b>	<b>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ.....</b>	<b>45</b>
7.1	Η ΕΤΑΙΡΙΑ – ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ .....	45
7.2	ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΟ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ .....	46
7.3	ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ .....	54
7.4	Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΌΜΙΛΟ.....	54
7.5	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΌΜΙΛΟ .....	56
7.6	ΥΓΕΙΑ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	57
7.7	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ .....	62
	<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>63</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>65</b>
	<b>ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ .....</b>	<b>66</b>
	<b>ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ.....</b>	<b>67</b>

## **Κατάλογος Πινάκων και Εικόνων**

I.	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΑΔ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ .....	14
II.	ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΑΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	17
III.	ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ.....	18
IV.	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ .....	24
V.	ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΙΤΑΝ .....	46
VI.	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΟΜΙΛΟΥ ΤΙΤΑΝ .....	53
VII.	ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΩΝ ΤΟΜΕΩΝ.....	59
VIII.	ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΟΜΙΛΟΥ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ .....	60

## Περίληψη

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Εκπαίδευση είναι τα κύρια ζητήματα που απασχολούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σήμερα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι ώστε να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που έρχονται με ραγδαίους ρυθμούς, αλλά και όλες τις καταστάσεις που θα συναντήσουν σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Κάποιες από αυτές είναι φυσικά η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική αστάθεια, οι ανταγωνιστικές πιέσεις οι οποίες δημιουργούν τις αλλαγές που αναφέρθηκαν, διάφορες προκλήσεις αλλά και πολλές ευκαιρίες.

Οι αλλαγές που έχουν γίνει στην εποχή μας σε σχέση με το παρελθόν είναι πολλές. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί βρίσκονται σε μία συνεχόμενη πίεση, λόγω των αλλαγών και των δυσκολιών, με σκοπό να αυξήσουν τις πωλήσεις των αγαθών και των υπηρεσιών που παρέχουν προς τους καταναλωτές αλλά και τα κέρδη και τα μερίδια της αγοράς. Γι' αυτό το λόγο τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι οργανισμοί έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους περισσότερο στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Είναι πλέον σαφές ότι κάθε μορφής επιχειρήσεις λειτουργούν, αναπτύσσονται και μεγεθύνονται με τη συμβολή του Ανθρώπινου Παράγοντα καθώς κινητήριος δύναμη μιας επιχείρησης αποτελεί ο άνθρωπος. Στην εποχή μας όπου ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ο Ανθρώπινος Παράγοντας είναι αυτός που βοηθάει την επιχείρηση να ξεχωρίσει και να επιτύχει.

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι για να έχει η επιχείρηση και ο οργανισμός ένα δυνατό, εργατικό και αποδοτικό Ανθρώπινο Δυναμικό είναι αναγκαίο να περνάει από μία ολοκληρωμένη Εκπαίδευση. Χωρίς την Εκπαίδευση στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς οι εργαζόμενοι δεν θα ανταποκρίνονταν όπως πρέπει για την επιτυχία των επιχειρήσεων / οργανισμών.

Στην εργασία αυτή γίνεται μία παρουσίαση του ρόλου της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις. Γίνεται αναφορά στις βασικές έννοιες του Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διαχείρισής του, στη διοίκηση απόδοσης, στην εκπαίδευση, στις λειτουργίες της ΔΑΔ. Τέλος γίνεται μία μικρή παρουσίαση του Ομίλου ΤΙΤΑΝ.



## Εισαγωγή

Ύστερα από τη συνοπτική περίληψη καθίσταται αναγκαίο να παρουσιαστούν τα κεφάλαια της πτυχιακής εργασίας. Πριν όμως θα πρέπει να καταγράψουμε τον στόχο της παρούσας εργασίας στην οποία γίνεται εκτενή αναφορά στο θέμα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και των Εκπαιδεύσεων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς.

Στην πτυχιακή αυτή λοιπόν μελετήσαμε τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και το πόσο σημαντικό είναι να παραμείνει μία επιχείρηση ανταγωνιστική, αλλά και το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος αποτελεί το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά μελετήσαμε τη σημαντικότητα και τους τρόπους εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μετά την πρόσληψη και κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στις επιχειρήσεις. Τα πλεονεκτήματα των εκπαιδεύσεων και τον σκοπό που γίνονται.

Ο αντικειμενικός σκοπός της παρούσας εργασίας δεν είναι απλά να δοθεί ο ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και των Εκπαιδεύσεων. Ταυτόχρονα γίνεται αναλυτική περιγραφή των δύο εννοιών και ότι αυτές περιλαμβάνουν. Επίσης γίνεται αναφορά στις εκπαιδεύσεις που γίνονται στο ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου Τιτάν και πόσο βοηθούν αυτές τους εργαζομένους.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται οι βασικές έννοιες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ο σκοπός, η σημασία της για την επιχείρηση, οι λειτουργίες και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής και η ιστορική της εξέλιξη. Επίσης αναλύεται και η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφερόμαστε στον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού, τη σημασία που έχει για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς αλλά και για την ανάλυση θέσεων εργασίας, τις μεθόδους και όλη την διαδικασία.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων. Τα στάδια αυτών, τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται αλλά και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μίας.

Στο τέταρτο και βασικό κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα και αποδοτικότητα της εκπαίδευσης των εργαζόμενων. Τους τρόπους που διεξάγεται, τα πλεονεκτήματά της, το πόσο αναγκαία είναι, ειδικά όταν έχει να κάνει με την ασφάλεια εργασίας.

Στο πέμπτο και στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα συστήματα αμοιβών και στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων αντίστοιχα.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση του Ομίλου Τιτάν. Γίνεται μία σύντομη ιστορική αναδρομή και τονίζεται το πόση σημασία δίνουν στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και στις εκπαιδεύσεις που έχουν να κάνουν με την ασφάλεια στο χώρο εργασίας του εργοστασίου και τη Διοίκηση.



# 1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

## 1.1 Κεφάλαιο «άνθρωπος»

Είναι γνωστό πως μία επιχείρηση μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κυρίως μέσα από τρεις παράγοντες, οι οποίοι είναι:

- **Συμπίεση του κόστους λειτουργίας**
- **Διαφοροποίηση του προϊόντος**
- **Ανθρώπινος παράγοντας και η εξειδίκευσή του**

Οι επιχειρήσεις / οργανισμοί έχουν αναδείξει το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο ζωτικό στοιχείο τους. Η τεχνολογία και το κεφάλαιο, σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα από τον οποίο γεννιούνται, επιβιώνουν και ευδοκιμούν οι επιχειρήσεις, μπορούν να αποκτηθούν εύκολα με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα, λοιπόν, απέναντι στους ανταγωνιστές τους, οι επιχειρήσεις το πετυχαίνουν από τη διαδικασία, με την οποία ικανές και δυναμικές ομάδες θέτουν αυτούς τους πόρους στην επιθυμητή ιδανική λειτουργία. Έτσι η επιτυχής και η σωστή δημιουργία χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών οφείλεται στις γνώσεις, το φυσικό ταλέντο και τις δεξιότητες του ανθρώπινου παράγοντα να χρησιμοποιεί τους άλλους πόρους (π.χ. τεχνολογία, κεφάλαιο).

Σήμερα, ο ανθρώπινος παράγοντας έχει εξελιχθεί στον πιο βασικό συντελεστή επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Ο όρος εργαζόμενοι ή προσωπικό έχει αντικατασταθεί πλέον από τον όρο ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό. Ο νέος όρος επιδιώκει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

## 1.2 Βασικές έννοιες

Συνήθως τα άτομα που δουλεύουν σ' έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση χαρακτηρίζονται από τον όρο Ανθρώπινο Δυναμικό, το οποίο το διαχωρίζουμε σε δύο κατηγορίες: **σε υπαλλήλους ή εργάτες και σε διοικητικά στελέχη.**

Τα άτομα εκείνα που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, είναι αυτά που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας / εργασίας, χωρίς όμως να έχουν την ευθύνη επίβλεψης των εργασιών που ασκούν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Τα διοικητικά στελέχη που ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία, αποτελούν μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού που προορίζονται για να καθοδηγούν και να επιβλέπουν τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού / επιχείρησης.

Ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση αποτελείται από ποικίλα στάδια διοικητικής ιεραρχίας. Ξεκινούν από τα χαμηλότερα με τις περιορισμένες αρμοδιότητες, όπως απλοί υπάλληλοι ή εργάτες και φτάνουν έως το



υψηλότερο, όπως είναι η γενική επίβλεψη αλλά και ο υπεύθυνος για τη λήψη των αποφάσεων. Τα πρώτα στάδια της διοίκησης περιλαμβάνουν περισσότερο διοικητικές αρμοδιότητες απ' ότι εκτελεστικές. Με αυτο καταλαβαίνουμε ότι ένα στέλεχος μπορεί παράλληλα με το διοικητικό του έργο να επιτελεί και εκτελεστικό. Όσο το επίπεδο ιεραρχίας ανεβαίνει, αυξάνονται ταυτόχρονα η εξουσία και οι ευθύνες των στελεχών. Γενικά τα διοικητικά στελέχη έχουν αυξημένες και πολύπλοκες υποχρεώσεις όσο και καθήκοντα.

Η διοίκηση ελέγχει και συντονίζει συνεχώς τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού, ώστε η επίτευξη των τελικών στόχων να γίνεται ορθά. Πολλές προσπάθειες γίνονται από τη διοίκηση ώστε οι τελικοί στόχοι των επιχειρήσεων να διαιρεθούν σε μικρότερους, τους οποίους θα είναι πιο εύκολο να φέρουν σε πέρας τα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων. Βασικές αρμοδιότητες των διοικητικών στελεχών είναι **ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα και ο έλεγχος.**

Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού και τις αποφάσεις για την πορεία τους μελλοντικά. Η διαδικασία κατανομής των διαφόρων δραστηριοτήτων ανάμεσα στις ομάδες και τα μέλη μιας επιχείρησης και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της, συγκαταλλέγονται στην οργάνωση. Η στελέχωση είναι η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση και η παρακίνησή του. Επίσης ο όρος της διεύθυνσης χαρακτηρίζει όλη την προσπάθεια των διοικητικών στελεχών για υποκίνηση, καθοδήγηση και συντονισμό των υφισταμένων τους. Και τέλος, ο έλεγχος είναι η διαδικασία της μέτρησης του βαθμού επιτυχίας των στόχων της επιχείρησης από τα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων.

## **1.3 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα**

**«Ανθρώπινο Δυναμικό ή Ανθρώπινοι Πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού».**

(Jackson & Schuler, 2000)

Όπως είδαμε και παραπάνω το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το άλφα και το ωμέγα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Καθημερινά, οι άνθρωποι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού λειτουργούν με στόχο να δημιουργήσουν και να παράξουν έργο. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο η προσήλωσή τους σε αυτό που κάνουν αλλά και η αποδοτικότητά τους είναι απαραίτητη τόσο για την ευημερία των επιχειρήσεων / οργανισμών όσο και για την παραμονή τους σε αυτές. Όσο τα χρόνια περνούν, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πόσο σημαντικό είναι γι' αυτές, το να γίνει αντιληπτό ότι δεν υφίστανται εργαζόμενοι και υπάλληλοι αλλά συνεργάτες και στελέχη. Μόνο με αυτόν το διαχωρισμό γίνεται σωστή διοίκηση καθώς έτσι γίνεται και εμφανής ο σεβασμός στους ανθρώπους της οι οποίοι αποτελούν και το πιο σημαντικό μέρος της.

Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις ολοένα αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και την εξέλιξη της τεχνολογίας, δεν θα πάψει να είναι και να παραμένει ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες της επίτευξης των στόχων των οργανισμών ή των επιχειρήσεων. Αυτό φαίνεται άλλωστε κι από τον ορισμό του Μάνατζμεντ που θα δούμε στη συνέχεια.

(Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ., 2003)

Γι' αυτό το λόγο η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο δεν πρέπει να εστιάζει μόνο στο άμεσο μέλλον, αλλά να γίνεται μακροπρόθεσμα. Είναι απαραίτητο λοιπόν κάθε επιχείρηση / οργανισμός να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευσή του και στην εξέλιξη του. Ο ανθρώπινος παράγοντας και πιο συγκεκριμένα η διαχείρισή του καθίσταται ολοένα και πιο σημαντική στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης, εξαιτίας του κόσμου που ζούμε, που συνεχώς παίρνει νέες μορφές λόγω των μεγάλων και ταχύτατων οικονομικών, πολιτικών και τεχνολογικών αλλαγών.

(Σκουλάς Ν.-Οικονομάκη Κ., 1998)

Είναι πλέον αντιληπτό ότι μία επιχείρηση κατακτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν γίνεται καλύτερος συνδυασμός των παραγωγικών της πόρων με την οργανωτική της κουλτούρα, τις αξίες δηλαδή που κυριαρχούν, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υλοποιεί.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό γιατί:

- **Επιτρέπει την γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος,**
- **Είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί και**
- **Είναι δύσκολο να αντιγραφεί.**

Ας δούμε τώρα πώς γίνεται αντιληπτή η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων τα οποία παραθέτουν οι Παπαλεξανδρή Ν. & Νπουραντάς Δ., (2003):

«Αν εξετάσουμε τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα». (Jim Alef)

«Η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, ίσης σημασίας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του Μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα». (Περιοδικό Fortune)

Η πορεία των επιχειρήσεων / οργανισμών εξαρτάται από τη σημασία που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας. Αυτό προκύπτει από τον ολοένα σημαντικότερο ρόλο που παίζει η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στη λειτουργία τους. Σύμφωνα με μία παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International, η οποία ειδικεύεται στην προσέλκυση στελεχών καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη ΔΑΔ πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού.

Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων έδειξε ότι το 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα ΔΑΔ αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η γνώση και η κατανόηση των θεμάτων με τα οποία ασχολείται η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων. Ας δούμε κάποια λόγια μεγάλων προσωπικοτήτων:

*«Για πολλά χρόνια έλεγαν πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού (bottleneck) για μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Δε νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως το λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρίας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα, ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό θα είναι όλο και πιο αληθινό στο μέλλον».* (Fred Foulkes)

*«Για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να διαθέτεις εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να έχεις ένα σταθερό εργατικό δυναμικό αφού η “διαρροή” εργαζομένων δρα αρνητικά στο συντονισμό και στην οργάνωση που οδηγούν στη γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών».* (Edward Lawer)

*«Οι εταιρίες πεθαίνουν επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντος και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας».* (Arie De Geus)

Βλέπουμε λοιπόν ότι οι εταιρίες που διοικούνται σωστά δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι εταιρίες αυτές αντιμετωπίζουν την ανάπτυξη ως μέρος ενός άλλου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης πιο μεγάλου, στο οποίο περιλαμβάνονται η αξιολόγηση της απόδοσης, η τυπική εκπαίδευση και οι απολαβές. Εκτός όμως από αυτά τα επίσημα προγράμματα τα οποία αποτελούν μόνο τους πιο προφανείς τρόπους για την εκμετάλλευση του ανθρώπινου κεφαλαίου στο μέγιστο βαθμό, κάτι με εξίσου μεγάλη σημασία και λιγότερο προφανές είναι η καθημερινή επικοινωνία των διοικητικών στελεχών με τους υπαλλήλους. Αυτή η συχνή επικοινωνία ενισχύει τις δεξιότητες και διευρύνει τις δεξιότητες του προσωπικού ώστε να προσαρμόζονται επιθυμητά στον χώρο εργασίας.

## 1.4 Εισαγωγή στην έννοια της Διαχείρισης (Management)

Το Μάνατζμεντ είναι μία λέξη αγγλικής προελεύσεως, η οποία μεταφράζεται στα ελληνικά ως «Διαχείριση» και πιο ελεύθερα ως «Διοίκηση». Διαχείριση, λοιπόν, είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. Επίσης θα μπορούσαμε να πούμε ότι Διαχείριση είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού μέσα από την αξιοποίηση των προσφερόμενων πόρων.

Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Μάνατζμεντ είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση των εισροών και των εκροών ενώ η αποτελεσματικότητα στα μέσα και στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

*(Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. Μ., 2007)*

Στο φάσμα των πολλών προσεγγίσεων για να οριστεί η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, άλλες δίνουν έμφαση στην αποτελεσματικότητα και στην επίτευξη των στόχων και άλλες στην ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

*(Μ. Βαξεβανίδου – Π. Ρεκλείτης, 2008)*

Σ' ένα επιχειρησιακό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, που μεταβάλλεται συνεχώς και γρήγορα, πρέπει να εξασφαλιστεί, από την πλευρά της επιχείρησης, ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό χρειάζεται αποτελεσματική Διοίκηση. Ο σκοπός της διαχείρισης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι να αποκτηθούν ικανοί άνθρωποι. Αυτοί λοιπόν να εργασθούν μαζί μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, αν επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους να ενεργοποιηθούν κι άλλοι συντελεστές παραγωγής.

Γι να συμβεί αυτό πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε;
- Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης πρέπει να εφαρμόζονται;
- Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους;
- Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται;
- Ποιός και πώς παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα αποτελεί το αντικείμενο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Άρα έχουμε και τον **ορισμό**:

**«Ως Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους».**

*(Χυτήρης Λ., 2001)*

## **1.4.1 Οργάνωση και Λειτουργίες, ρόλος και στόχοι της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στη Διεύθυνση ή στο Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που υπάρχει στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, το πρώτο πράγμα και σημαντικότερο που πρέπει να αποφασίζεται από την αρχή για να πετύχει το καθήκον της, είναι το αν η πολιτική για την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων θα είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή της διοίκησης.

Επίσης είναι σημαντικό να καθορίζεται ο υπεύθυνος της ΔΑΔ, καθώς η Διεύθυνση αφορά σε όλο το προσωπικό ενός οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα είναι αναγκαίο να καθορίζεται και η δομή που θα έχει η Διεύθυνση ή το Τμήμα. Η δομή εξαρτάται πάντα από το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού αντίστοιχα.

Στις μικρές επιχειρήσεις (ως 100 άτομα) υπεύθυνος για τις διαδικασίες σε σχέση με το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι απλά ένα στέλεχος. Ενώ στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχει Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ στις ακόμα πιο μεγάλες επιχειρήσεις το Ανθρώπινο Δυναμικό διοικείται σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης.

Από την άλλη στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (25-30 άτομα) συνήθως τις ευθύνες του προσωπικού αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης με δικαίωμα παραχωρημένο στα στελέχη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν και να απολύουν τους εργαζόμενους. Κάτι τέτοιο προφανώς και δεν μπορεί να συμβεί στις μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, γιατί εκεί τα προβλήματα είναι πιο πολύπλοκα. Εκεί απαιτείται μία «Υπηρεσία Προσωπικού». Στην «Υπηρεσία Προσωπικού» συνηθίζεται να ορίζεται και κάποιος Υπεύθυνος Προσωπικού.

Ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία επιχείρηση έχει έναν αρκετά ιδιόμορφο ρόλο. Βρίσκεται ανάμεσα στις απαιτήσεις της Ανώτατης Διοίκησης και των εργαζόμενων. Δεν πρέπει να είναι με το μέρος καμίας πλευράς. Αντίθετα θα πρέπει να διαδραματίζει το ρόλο του καναλιού επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών, να μεταφέρει δηλαδή τις απαιτήσεις της Διοίκησης στους εργαζόμενους και τις απαιτήσεις των εργαζόμενων στη Διοίκηση.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

Τα θεμέλια που πρέπει να βασιστεί και να πράξει με αυτά ο Διευθυντής Προσωπικού είναι τα εξής:

- Διαμόρφωση της πολιτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, εκπαιδεύσεις, αμοιβές, κ.α.).
- Παροχή συμβουλών προς την επιχείρηση για την αντιμετώπιση και την αποφυγή προβλημάτων.
- Υλοποίηση της πολιτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Έλεγχος της υλοποίησης της πολιτικής της επιχείρησης που καθορίζεται από την Ανώτατη Διοίκηση.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού εξυπηρετεί τρεις περιοχές:

**1. Στόχοι οργανισμού**

**2. Κοινωνικοί στόχοι**

### **3. Στόχοι των εργαζομένων**

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στη συμμετοχή του τμήματος προσωπικού σε αποφάσεις που έχουν στρατηγική σημασία, στην επίλυση προβλημάτων του προσωπικού, στην επαφή με τα στελέχη, στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να επιτευχθεί η μελλοντική θετική πορεία των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Γι' αυτό επιδιώκεται ο συστηματικός έλεγχος της εργασίας των υπαλλήλων και με γνώμονα την επικοινωνία και την κατανόηση, αξιοποιούνται οι ιδέες και οι προτάσεις τους. Επιπλέον το τμήμα είναι υποχρεωμένο να λειτουργεί έννομα και να αξιοποιεί σωστά το νομοθετικό σύστημα για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ωστόσο, είναι αναγκαίο να έχει γνώσεις πάνω σε ζητήματα εργασίας και επιθεώρησης, σε δικαστικές αποφάσεις και στο πολιτικό σύστημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Συγκεκριμένα οι στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- Η αύξηση ή βελτίωση της απόδοσης της ανταγωνιστικότητας
- Η βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- Η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων αλλά και των εργασιακών σχέσεων
- Η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη προσωπικού
- Η δημιουργία του αισθήματος της αφοσίωσης
- Η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων
- Η χρήση όσο το δυνατόν καλύτερα των δυνατοτήτων και του αριθμού των εργαζομένων
- Η ενίσχυση της κατάλληλης κουλτούρας και κλίματος
- Η ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας
- Η βελτίωση επικοινωνίας και ομαδικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

1. Προσλήψεις
2. Αμοιβές
3. Αξιολόγηση-Απόδοση
4. Προγραμματισμός
5. Ανάπτυξη
6. Εκπαίδευση
7. Υγιεινή και Ασφάλεια
8. Εργασιακές Σχέσεις

*ι. Λειτουργίες και Προκλήσεις της ΔΑΔ στο Παρόν και το Μέλλον*

<u>Λειτουργίες στο Παρόν</u>	<u>Προκλήσεις για το Μέλλον</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ανάλυση και Προγραμματισμός Θέσεων Εργασίας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προσέλκυση και Διατήρηση ταλέντων</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Προσέλκυση Προσωπικού</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πλάνα διαδοχής</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Επιλογή Προσωπικού</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαχείριση της Απόδοσης</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Αμοιβές και Παροχές</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαχείριση της εταιρικής εικόνας</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Υγιεινή και Ασφάλεια</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Καλό εργασιακό περιβάλλον</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Εργασιακές Σχέσεις</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εσωτερικό Μάρκετινγκ</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Εκπαίδευση και Ανάπτυξη εργαζόμενων</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εξυπηρέτηση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Αξιολόγηση και Ανάπτυξη εργαζόμενων</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εταιρικά πανεπιστήμια</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Αξιολόγηση προσωπικού</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Κοινωνική υπευθυνότητα</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ευελιξία</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ομαδική συνεργασία</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Εσωτερική επικοινωνία</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαχείριση διανοητικού κεφαλαίου</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαχείριση γνώσης</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαχείριση συναισθηματικού κεφαλαίου</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Φιλοσοφία και Όραμα</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαχείριση κοινωνικού κεφαλαίου</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Συστήματα ενδυνάμωσης</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Σχέσεις εξουσίας</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ανάπτυξη Ηγεσίας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Παγκοσμιοποίηση</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαχείριση Αλλαγών</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαχείριση άυλων αλλαγών</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαχείριση μείωσης προσωπικού</li></ul>

(Ιορδάνογλου Δ., 2008)

## 1.4.2 Η Σπουδαιότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για την επιχείρηση

Τόσο η ανάπτυξη όσο και η επιβίωση των επιχειρήσεων ή των οργανισμών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Άρα η σημασία της Διαχείρισης για την επιχείρηση / οργανισμό είναι τεράστια. Κάθε επιχείρηση και κάθε οργανισμός για να επιτεύξουν επιτυχώς τους στόχους τους θα πρέπει να είναι αποδοτικοί. Αυτό γίνεται με την επάνδρωσή τους με σύγχρονες υλικοτεχνικές υποδομές, την υλοποίηση σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και στελέχωση από ικανό προσωπικό, συνεχώς καταρτιζόμενο.

Σήμερα, οι διευθυντές καλούνται να καταφέρουν η επιχείρηση ή ο οργανισμός που διοικούν να μην εστιάζει μόνο στον άνθρωπο ή στην παραγωγή αντίστοιχα, αλλά και στους δύο κλάδους ταυτόχρονα. Με αυτόν τον τρόπο ο ρόλος των διευθυντών γίνεται ολοένα και πιο απαιτητικός όσο αφορά τις ικανότητες και δεξιότητες που χρειάζεται να έχουν. Από τη μία ο σύγχρονος διευθυντής καλείται να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης που έχει θέση η ηγεσία του και από την άλλη δίνει τις σωστές κατευθύνσεις ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν την καλύτερη απόδοση.

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μία επιχείρηση αποτελούν τη δυναμική αυτής. Στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς δεν αρκεί μόνο ένας καταρτισμένος διευθυντής, ο οποίος ίσως να ακολουθεί σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης ή να εφαρμόζει σύγχρονες τεχνολογικές μεθόδους στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Φαίνεται πως είναι αναγκαίο κάθε οργανισμός και κάθε επιχείρηση να έχουν ικανά στελέχη, τα οποία θα αναπτύσσονται συνεχώς μέσα από επιμορφωτικά / εκπαιδευτικά προγράμματα σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες.

Η σημαντικότητα της ΔΑΔ γίνεται αντιληπτή μέσα από λόγια διάφορων προσωπικοτήτων, όπως ο Jack Welch, Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος της General Electric Company, σύμφωνα με τον οποίο:

*«Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματικότητα και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμοιβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά».*

Διαπιστώνεται ότι η συνεχής γνώση αλλά και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων.



## 1.5 Ιστορική Εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Περίπου στις δεκαετίες 1950-1960, αναπτύχθηκαν κάποια ιδιαίτερα θέματα Διαχείρισης, όπως οι ατομικές ανάγκες των εργαζόμενων, η παρακίνηση, η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάγκη για επιμόρφωση. Στην περίοδο αυτή λοιπόν, έγιναν πολλές μελέτες, οι οποίες ήταν η αφορμή της δημιουργίας μιας νέας επιστήμης, αλλά και λειτουργίας των επιχειρήσεων, που καλείται «Διοίκηση Προσωπικού». Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, η Διοίκηση Προσωπικού λαμβάνει μεγαλύτερη έκταση ως προς το πεδίο εφαρμογής της και συστηματοποιεί πολλά διοικητικά εργαλεία της, με αποτέλεσμα να μετεξελιχθεί σε «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», καθώς πλέον ο ανθρώπινος παράγοντας αναγνωρίζεται ως πόρος για την επιχείρηση και μάλιστα εξίσου σημαντικός ή ακόμη σημαντικότερος από τους άλλους πόρους.

Από το 1980 και μετά, αναγνωρίζεται ο στρατηγικός στόχος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία καλείται να επιλύσει και να διαχειριστεί τη διοίκηση της αλλαγής, τη δημιουργία νέας οργανωσιακής κουλτούρας και τις τεχνικές ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων. Εδώ να σημειώσουμε ότι εκτός από τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» χρησιμοποιούνται και οι όροι «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού».

Οι ανθρώπινοι πόροι αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, καθώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους, αξιοποιούν τις δυνατότητές τους και καλλιεργούν αξίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αναδύεται δηλαδή το «διανοητικό κεφάλαιο» (intellectual capital) των μορφωμένων εργαζόμενων, ως ο τέταρτος συντελεστής της παραγωγής, ο οποίος αυτονομείται από τον παραδοσιακό, τρίτο κατά σειρά, συντελεστή της παραγωγής «εργασία» (ενώ οι δύο πρώτοι συντελεστές της παραγωγής είναι το έδαφος και το κεφάλαιο).

(Μ. Βαξεβανίδου – Π. Ρεκλείτης, 2008)

ii. Διαφορές μεταξύ παλιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας

<u>Παλιά Πραγματικότητα</u>	<u>Νέα Πραγματικότητα</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα</li></ul>

(Michaels, Hndfeld-Jones & Axelrod, 2001)

## 1.6 Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο συγγενικές έννοιες, αλλά όχι ταυτόσημες. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις για να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί χρειάζονται τόσο την Ηγεσία όσο και το Μάνατζμεντ. Η Ηγεσία από τη μία είναι απαραίτητη για την πρόκληση αλλαγών, ενώ από την άλλη το Μάνατζμεντ είναι απαραίτητο για την επίτευξη των τακτικών αποτελεσμάτων. Η Ηγεσία είναι μία από τις πιο σημαντικές συνήθειες που πρέπει να έχει κάθε άνθρωπος για να πετύχει, ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων, όπου η Ηγεσία προφανώς και προηγείται του Μάντζμεντ.

Το Μάντζμεντ δίνει έμφαση στο ζητούμενο, πώς μπορούν δηλαδή να εκτελεστούν με τον καλύτερο τρόπο ορισμένα πράγματα, ενώ η Ηγεσία ασχολείται με το προσπατούμενο, ποια πράγματα δηλαδή θέλουμε να εκτελέσουμε. Όπως το διατύπωσαν, τόσο ο Peter Drucker όσο και ο Warren Bennis, «**Μάνατζμεντ σημαίνει να κάνεις τα πράγματα σωστά-Ηγεσία σημαίνει να κάνεις τα σωστά πράγματα**».

«Μάντζμεντ με άλλα λόγια είναι η αποτελεσματικότητα στο ανέβασμα της σκάλας της επιτυχίας. Η Ηγεσία καθορίζει αν έχεις στηρίξει τη σκάλα σου στον σωστό τοίχο».

(Άρθρο «ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΟΙ ΔΥΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΕΣ» στην Εφημερίδα Γνώμη, 31/05/2010, του Stephen R. Corcey)

iii. Διαφορές μεταξύ Προϊστάμενου και Ηγέτη

<b>Μάνατζερ-Προϊστάμενος</b>	<b>Ηγέτης</b>
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη «δοτή» δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών	Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά, στη διαίσθηση
Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως»	Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

(Δ. Μπουραντάς, 2005)

## 2 Προγραμματίζοντας το Ανθρώπινο

### Δυναμικό

## 2.1 Προγραμματισμός και Διαδικασία

### Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση εξασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες θέσεις, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με συγκεκριμένο κόστος ονομάζεται **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**. Η διαδικασία του Προγραμματισμού έχει καθοριστικό ρόλο, γιατί ο χαρακτήρας της είναι ποιοτικός αλλά και ποσοτικός, καθώς εξετάζεται και το μοίρασμα των αρμοδιοτήτων στα κατάλληλα πρόσωπα, στοχεύοντας στην αξιοποίησή τους, στη βελτίωση και στην ανάπτυξή τους, ταυτόχρονα βέβαια, γίνεται έλεγχος των εξόδων μισθοδοσίας αφού τα έξοδα αυτά απαρτίζουν ένα από τα σημαντικότερα κόστη μιας επιχείρησης.

(Τερζίδης Κ.-Τζωρτζάκης Κ., 2004)

Βασικοί στόχοι του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής:

- Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
- Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.
- Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
- Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν είτε από την υπερεπαρκεία, είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης ή του οργανισμού, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του ανθρώπινου δυναμικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επιπλέον χρειάζεται να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Όλα αυτά πρέπει να γίνονται ώστε να γίνεται η επίτευξη των στόχων.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

Η διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι φυσικό να διαφέρει ίσως από επιχείρηση σε επιχείρηση, αφού υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες, υπάρχει όμως μία κοινή γραμμή στον τρόπο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ορισμένα στάδια του Προγραμματισμού είναι:

1. Παρατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.
2. Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας.
3. Έρευνα σε σχέση με τα επιχειρησιακά στάδια.
4. Εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος.
5. Παρατήρηση και πρόβλεψη αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό.
6. Καταγραφή και κάλυψη αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό των οικονομικών μέσων.
7. Αξιολόγηση προγράμματος και επεμβατικές ενέργειες για την τροποποίηση του σχεδιασμού μελλοντικών προγραμμάτων.

Ακολουθώντας, λοιπόν τα παραπάνω βήματα καταλήγουμε στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζόμενων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

## 2.2 Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων εργασίας

Από τη στιγμή που γίνει ο καθορισμός όλων των παραπάνω θα πρέπει να γίνει ανάλυση θέσεων εργασίας, ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της ΔΑΔ, από την οποία προκύπτουν πληροφορίες για την περιγραφή και τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας.

*«Με τον όρο **Ανάλυση Θέσεων Εργασίας** εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων τις οποίες εκτελεί ο κάτοχος της θέσης, των απαιτήσεων των τεχνικών και των περιβαλλοντικών δεδομένων καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και στάσεων που θα πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση αυτή αποτελεί κατά βάση μία συστηματική διαδικασία συλλογής πληροφοριών»,*

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

Οι στόχοι που καλείται να εξυπηρετήσει η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι οι ακόλουθοι:

- Να καθορίσει που εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινήσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Παροχή πληροφοριών για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Να αποτελεί τη βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

Η Ανάλυση Θέσεων Εργασίας είναι από τις πιο χρήσιμες λειτουργίες της ΔΑΔ. Χωρίς λοιπόν, τη λεπτομερή και αντιπροσωπευτική Ανάλυση των

Θέσεων Εργασίας πρώτα, δεν μπορεί να γίνει ο σωστός προγραμματισμός, η σωστή επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού. Αν έχει προσδιοριστεί ο σκοπός που γίνεται η ανάλυση, στη συνέχεια μπορεί να γίνει και ο προσδιορισμός της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση αυτής.

Για τη διαδικασία αυτή είναι αναγκαίο να συγκεντρωθούν κάποιες πληροφορίες με σκοπό το σωστό τρόπο επιλογής της μεθόδου ανάλυσης. Αυτές οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν είναι σχετικές με το είδος των δραστηριοτήτων που θα ασκεί ο κάτοχος της θέσης, με ποιον τρόπο θα ασκεί τη δραστηριότητα αυτή, με τις φυσικές αλλά και τις κοινωνικές συνθήκες της εργασίας, με τις γνώσεις και ικανότητες που θα πρέπει να έχει ο άνθρωπος που θα έχει τη θέση όπως και με το ποια θα είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα πρέπει να έχει η προσωπικότητά του και τα οποία θα είναι αναγκαία για να μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα. Επιπλέον θα χρειαστούν πληροφορίες για το είδος του εξοπλισμού που πρόκειται να χρειαστεί όποιος έχει τη θέση αυτή, πράγμα εξίσου σημαντικό με τα υπόλοιπα που αναφέραμε παραπάνω, γιατί το να μπορεί να χειρίζεται κάποιος τον απαιτούμενο εξοπλισμό είναι κομμάτι του να πετύχει το στόχο του και σε κάποιες περιπτώσεις μοναδικός τρόπος για να ολοκληρωθεί η εργασία.

Όταν γίνει η συλλογή των πληροφοριών από τις διάφορες πηγές, αποφασίζεται ποιες από αυτές είναι χρήσιμες και μπορούν να βοηθήσουν στην επιλογή των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για να συγκεντρωθούν τα δεδομένα που χρειάζονται.

Στην επιλογή της μεθόδου είναι αναγκαίος ο υπολογισμός του χρόνου που χρειάζεται και πόσο λεπτομερή πρέπει να είναι τα στοιχεία για να δώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ακόμα, τα δεδομένα που είναι απαραίτητα πρέπει να είναι ποσοτικά, δηλαδή να είναι περιγραφές των δραστηριοτήτων και των χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Οι μέθοδοι ανάλυσης που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή πληροφοριών είναι οι εξής:

- ❖ Συνέντευξη
- ❖ Ερωτηματολόγιο
- ❖ Παρατήρηση
- ❖ Αυτο-Περιγραφή
- ❖ Ημερολόγια και Αναφορές

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

Καλό είναι, όποια μέθοδος και να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή πληροφοριών, οι πληροφορίες αυτές να διασταυρωθούν και από κάποια άλλη πηγή για να υπάρξει καλύτερο και πιο έγκυρο αποτέλεσμα. Αυτό πρέπει να γίνεται γιατί στις περισσότερες μεθόδους είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που περιγράφουν τη θέση τους. Χρειάζεται λοιπόν οι πληροφορίες να επιβεβαιώνονται από τους επόπτες τους ή από κάποιους προϊστάμενους τους.

Ανάμεσα στις μεθόδους ανάλυσης θέσεων που είδαμε παραπάνω καμία από αυτές δεν είναι καλύτερη και αποδοτικότερη σε σχέση με τις άλλες. Κι αυτό γιατί η κάθε μία υπερέχει σε κάποιους τομείς που οι άλλες υστερούν, καμία μέθοδος δεν υπερέχει σε όλα. Γι' αυτό λοιπόν επιλέγεται εκείνη που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τις κάθε θέσης εργασίας που πρόκειται να

αναλυθεί. Η επιλογή της μεθόδου ανάλυσης θέσης θα πρέπει πάντα να προστίθεται στην αξία της επιχείρησης για να μπορεί να θεωρείται σωστή η επιλογή της, πράγμα που σημαίνει ότι τα οφέλη της μεθόδου θα πρέπει πάντα να είναι μεγαλύτερα από το κόστος για την εφαρμογή της.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

Από την ανάλυση της θέσης εργασίας προκύπτει η περιγραφή θέσης εργασίας, η οποία δίνει σημαντικές πληροφορίες για τη θέση, όπως ο τίτλος της, ο σκοπός της ύπαρξής της αλλά και τα βασικά καθήκοντα του κατόχου της. Συγκεκριμένα είναι ένας κατάλογος με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες που έχει η κάθε θέση εργασίας. Ο στόχος της περιγραφής θέσης εργασίας είναι να γίνει πιο εύκολη η προσέλκυση, η εκπαίδευση αλλά και η αξιολόγηση του ανθρώπου που έχει τη θέση. Επίσης η περιγραφή της θέσης καθορίζει και τον τρόπο που θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο κάτοχός της και το ποια θα είναι τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει.

## 2.2.1 Στόχοι και Προδιαγραφές της Περιγραφής

### Θέσης Εργασίας

Το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τους στόχους που η ίδια η περιγραφή θέσης εργασίας πρέπει να καλύψει. Για σκοπούς προσέλκυσης και επιλογής, η περιγραφή θέσης εργασίας περιλαμβάνει τον τίτλο που κατέχει η θέση, έναν ορισμό για το σύνολο των αρμοδιοτήτων της εργασίας αλλά και τους σκοπούς τους. Επίσης, αναλυτικά σε λίστα, τις επιμέρους δραστηριότητες που έχει η θέση, τις ευθύνες που προκύπτουν αλλά και το ποια θα πρέπει να είναι τα αποτελέσματα που ο κάτοχος της θέσης θα πρέπει να δείξει μέσα στη δουλειά του.

Για σκοπούς εκπαίδευσης, η περιγραφή της θέσης εργασίας θα πρέπει να περιέχει αναλυτικά το ποιες θα πρέπει να είναι οι γνώσεις του κατόχου της θέσης αλλά και οι ικανότητές του, όπως και οι ιδιότητες που η ίδια η εργασία μπορεί να απαιτεί. Τέλος για σκοπούς αξιολόγησης, η περιγραφή της θέσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει αναλυτικά ποιοι θα είναι οι παράγοντες που θα βοηθήσουν για την αξιολόγηση του εργαζόμενου που έχει τη θέση αυτή.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα άτομο το οποίο θα εκτελέσει την εργασία, αποτελούν τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Οι προδιαγραφές ορίζουν τη σωστή εκπαίδευση που χρειάζεται να έχει κάποιος υποψήφιος για τη θέση, την εμπειρία που θα πρέπει να διαθέτει, τη μόρφωση και τα υπόλοιπα προσόντα, όπως και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας αποτελούν το κυριότερο στάδιο για τη σωστή σύνταξη μιας αγγελίας για μία θέση ώστε να προσελκύσει τα κατάλληλα άτομα.

## 3 Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων

### 3.1 Έννοια και Πηγές Προσέλκυσης

#### Υποψηφίων

Μετά τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες του προσωπικού, το αμέσως επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Η προσέλκυση προσωπικού είναι μία διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις / οργανισμοί αναζητούν υποψήφιους για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Είναι μία διαδικασία αρκετά σύνθετη, αφού η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για τη θέση εργασίας απαιτεί συγκεκριμένα βήματα ώστε να παρθεί η απόφαση από τη διοίκηση.

***Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων, τόσο μέσα από την επιχείρηση ή τον οργανισμό όσο κι έξω από αυτήν, για την κάλυψη των κενών θέσεων.***

Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Επομένως προσέλκυση προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί / επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας.

Κύριος στόχος της προσέλκυσης υποψηφίων, είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με δυνατότητα εξέλιξης, να εκδηλωθεί δηλαδή ενδιαφέρον από υποψήφιους με τα κατάλληλα προσόντα για να εργαστούν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Πρέπει να σημειωθεί ότι στις σύγχρονες επιχειρήσεις η διαδικασία προσέλκυσης δεν βασίζεται μόνο στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υποψηφίων αλλά και στο ταίριασμα του ατόμου με την κουλτούρα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης ή οργανισμού.

Η κάθε επιχείρηση και ο κάθε οργανισμός προσελκύει υποψήφιους είτε από μέσα (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Και οι δύο πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ο συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά την επιχείρηση ή τον οργανισμό να παραμένουν ανταγωνιστικοί, σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δύο αυτών πηγών προσέλκυσης. (Χυτήρης Λ, 2001)



*iv. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εσωτερικής & Εξωτερικής Προσέλκυσης*

<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>
<b>Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων, άρα και αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή.</li><li>▪ Βελτίωση ηθικού των προαγόμενων.</li><li>▪ Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες.</li><li>▪ Κίνητρο για καλύτερη απόδοση.</li><li>▪ Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης.</li><li>▪ Δημιουργείται σύστημα διαδοχής.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας.</li><li>▪ Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν.</li><li>▪ «Πολιτικές» διαμάχες για προώθηση.</li><li>▪ Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών.</li></ul>
<b>Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι εξωτερικές πηγές έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές.</li><li>• Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων.</li><li>• Εισάγεται σύγχρονη τεχνολογία.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση.</li><li>• Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψήφιους που δεν επιλέχθηκαν.</li><li>• Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή.</li></ul>

*(Mathis R.C. & Jackson J.H, Human Resource Management, 1994)*

Λέγοντας εσωτερική προσέλκυση προσωπικού εννοείται η κάλυψη θέσεων εργασίας από το υπάρχον προσωπικό (συγγενείς, φίλοι, πρώην εργαζόμενοι κ.τ.λ.). Γεγονός που σημαίνει ότι η επιχείρηση εμπιστεύεται τους εργαζόμενούς της στο να προτείνουν κάποιον γνωστό τους που ίσως μπορεί να καλύψει την κενή θέση.

Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν εσωτερικοί υποψήφιοι είναι:

- Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού.
- Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό .
- Προαγωγές και μεταθέσεις.
- Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας».

(Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004)

Λέγοντας εξωτερική προσέλκυση προσωπικού εννοούμε τη διαδικασία με την οποία γίνεται η αναζήτηση ατόμων, από τις επιχειρήσεις / οργανισμούς, τα οποία δεν έχουν καμία σχέση με την επιχείρηση, για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Για την εξωτερική προσέλκυση είναι αναγκαίος ο προσεκτικός σχεδιασμός από τα στελέχη της διοίκησης και απαιτείται η διαδικασία στην περίπτωση που η θέση απαιτεί γνώσεις και ικανότητες που δεν πληρεί το υπάρχον προσωπικό και όταν η επιχείρηση χρειάζεται προσωπικό το οποίο να διαθέτει νέες ιδέες και διαφορετικό υπόβαθρο.

Οι πιο συνήθεις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι οι ακόλουθες:

- Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.
- Επαγγελματικές σχολές.
- Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία.
- Γραφεία-βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους.
- Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Διαδίκτυο.

### **3.1.1 Προσέλκυση και Διαχείριση Ταλέντων**

Βασική προτεραιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού είναι η αναζήτηση και η διατήρηση των σωστών ανθρώπων για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. «Ο πόλεμος των ταλέντων», όπως ονομάστηκε. Σε πρόσφατες έρευνες, οι γενικοί διευθυντές πολυεθνικών εταιριών τοποθέτησαν την προσέλκυση και την ανάπτυξη ταλέντου στην κορυφή των σύγχρονων προκλήσεων για τις επιχειρήσεις. Ο πόλεμος των ταλέντων είναι το πιο βασικό θέμα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, αυτό συμβαίνει γιατί στον 21<sup>ο</sup> αιώνα το ταλέντο είναι ο σπανιότερος από τους πιο σπάνιους πόρους.

Κάθε επιχείρηση και κάθε οργανισμός θέλει να έχει τους πιο ταλαντούχους εργαζόμενους. Έτσι λοιπόν, περνώντας ο καιρός, έχουν προκύψει πέντε τομείς, στους οποίους πρέπει να εστιάσουν οι επιχειρήσεις ώστε να κερδίσουν «τον πόλεμο των ταλέντων».

Αυτοί είναι:

- 1. Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων.**
- 2. Πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους.**
- 3. Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων.**
- 4. Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό.**
- 5. Αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων.**

(Ιορδάνογλου Δ., 2008)

## **3.2 Επιλογή Προσωπικού**

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της προσέλκυσης και αφού γίνει η συγκέντρωση του αριθμού των υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΔ, λόγω των σοβαρών

συνεπειών που μπορεί να έχουν λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Η πιθανή πρόσληψη ακατάλληλου ατόμου μπορεί να προκαλέσει τριβές και προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό.

Όταν λοιπόν, οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μία θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν σε όλα τα στάδια της επιλογής. Γι' αυτό το λόγω η επιλογή θα πρέπει να γίνεται με πολλή προσοχή και σεβασμό προς τον υποψήφιο. Εκτός από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την υποψηφιότητά τους θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως δυνητικοί πελάτες και ως φορείς σχολίων για τη σοβαρότητα και την εικόνα της.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)-( Χυτήρης Λ, 2001)

Με την επιλογή και την πρόσληψη του καταλληλότερου εργαζόμενου για τη θέση, υπάρχουν και σημαντικά κόστη. Αυτά τα κόστη μακροχρόνια μπορεί να εξοικονομηθούν κάνοντας τον καλύτερο διορισμό και μάλιστα μπορεί να υπερέχουν από το αρχικό κόστος που συνδέεται με την εύρεση του κατάλληλου εργαζόμενου. Στην περίπτωση, όμως που γίνει μία αποτυχημένη πρόσληψη το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί η διαπίστωση του λάθους δε γίνεται σύντομα αλλά συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις, υπάρχει περίπτωση, να οδηγήσουν άλλους καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν αλλού εργασία. Όλες αυτές οι επιπτώσεις όμως θα έχουν σίγουρα και οικονομικό αντίκτυπο.

(Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004)

**«Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος».**

(Κανελλόπουλος, 2009)

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μία επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπεύθυνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Ειδικότερα οι προϋποθέσεις οι οποίες είναι απαραίτητες για να είναι επιτυχημένη η επιλογή προσωπικού είναι οι εξής:

- Να είναι σωστά προετοιμασμένοι οι υπεύθυνοι των προσλήψεων.
- Να είναι οι ίδιοι γνώστες της φύσης της κενής θέσης εργασίας και να γνωρίζουν ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η θέση αυτή.
- Να υπάρχει μία ρεαλιστική περιγραφή της θέσης εργασίας.
- Να έχουν καθοριστεί τα κριτήρια για τη σωστή απόδοση σε κάθε θέση.
- Να υπάρχει γνώση των διάφορων μεθόδων επιλογής και πως χρησιμοποιείται η κάθε μέθοδος.
- Κατανόηση των μεθόδων αξιοπιστίας των μεθόδων επιλογής.
- Να υπάρχει σύστημα ανατροφοδότησης για να μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα στην επιλογή προσωπικού.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

### 3.2.1 Διαδικασία και Κριτήρια Επιλογής

Η διαδικασία της επιλογής, όπως είδαμε είναι καθοριστική για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης. Πρέπει να την εκτελούν εξειδικευμένα

στελέχη και πάντα με ιδιαίτερη προσοχή, διότι είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει εσφαλμένα και επιζήμια συμπεράσματα για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Η αποτελεσματική και η αποδοτική επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη διαδικασία ανάλυσης θέσης εργασίας και αυτό γιατί όλα τα χαρακτηριστικά που έχει αναγνωρίσει η ανάλυση θέσης εργασίας τώρα θα πρέπει να αντικατοπτρίζονται στις προδιαγραφές της θέσης. Στόχος λοιπόν της διαδικασίας αυτής είναι ο καθορισμός των κατάλληλων υποψηφίων, οι οποίοι δηλαδή έχουν τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση.

Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η επιλογή των υποψηφίων επιγραμματικά είναι τα εξής.

- 1. Εκπαίδευση**
- 2. Προηγούμενη εμπειρία**
- 3. Φυσικά χαρακτηριστικά υποψηφίων**
- 4. Προσωπικότητα υποψηφίων**

Ως διαδικασία επιλογής προσωπικού ορίζεται το σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, οι οποίες αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψήφιους ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. Τα βήματα τα οποία ακολουθεί το τμήμα ΔΑΔ για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού συνήθως διαφοροποιούνται από οργανισμό σε οργανισμό. Η πιο συνήθης τεχνική που χρησιμοποιείται είναι αυτή του **Σταδιακού Αποκλεισμού**, στην οποία ο υποψήφιος κρίνεται σε μία σειρά δοκιμασιών, αν δεν παρουσιάσει ικανοποιητική απόδοση σε κάποια από τις δοκιμασίες απορρίπτεται αμέσως από τη διαδικασία επιλογής. Μία άλλη τεχνική είναι αυτή της **Πολλαπλής Συσχέτισης**, κατά την οποία ο υποψήφιος κρίνεται σε μία σειρά δοκιμασιών και φαίνεται η απόδοσή του σε όλες τις διαδικασίες που του επιβάλλουν χωριστά. Στο τέλος κρίνεται η τελική απόφαση για την επιλογή του ή όχι.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας μέχρι και τη λήψη απόφασης μπορεί να κυμαίνεται από μία μέρα μέχρι και μερικούς μήνες.

Τα συνήθη στάδια επιλογής προσωπικού μέσα από τα οποία περνάει ο υποψήφιος και κρίνεται για τη θέση είναι τα εξής:

- 1. Αίτηση και Βιογραφικό Σημείωμα.**
- 2. Πρακταρκτική Συνέντευξη.**
- 3. Δοκιμασίες (Τεστ επιλογής προσωπικού).**

Κάποια από τα τεστ που χρησιμοποιούνται συχνά είναι τα παρακάτω:

- ❖ Τεστ Νοημοσύνης (γνωστά και ως IQ τεστ).
- ❖ Τεστ Γνώσεων και Επιδόσεως.
- ❖ Ευρετήρια ή Κλίμακες Ενδιαφέροντος.
- ❖ Τεστ Προσωπικότητας.

- 4. Επιβεβαίωση Πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου (Συστάσεις).**

- 5. Συνέντευξη Εργασίας**

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Είναι ο καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον υποψήφιο. Υπάρχουν επιχειρήσεις που η συνέντευξη είναι η μοναδική μέθοδος επιλογής προσωπικού. Η συνέντευξη είναι μία επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ του

υποψηφίου και του υπεύθυνου επιλογής. Σκοπός της συνέντευξης είναι η εκτίμηση των γνώσεων, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της προσωπικότητας του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Επίσης με τη συνέντευξη, ο υπεύθυνος μπορεί να διευκρινήσει αν ο υποψήφιος είναι το άτομο που η επιχείρηση θεωρεί ως ιδανικό για τη θέση αυτή, αλλά και να ενημερώσει ο υπεύθυνος της συνέντευξης του υποψηφίου για τις λεπτομέρειες της θέσης εργασίας.

Τα διάφορα είδη με τα οποία μπορεί αν προσεγγίσει τη συνέντευξη ο υπεύθυνος της επιχείρησης είναι τα παρακάτω:

- ✓ Δομημένη Συνέντευξη
- ✓ Ελεύθερη Συνέντευξη
- ✓ Ατομική Συνέντευξη
- ✓ Ομαδική Συνέντευξη
- ✓ Συνέντευξη από Επιτροπή

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

## **6. Ιατρικές Εξετάσεις**

## **7. Τελική Απόφαση Επιλογής**

Υπάρχει πιθανότητα ο υπεύθυνος της τελικής επιλογής να ζητήσει μία ακόμα συνέντευξη με αυτά τα δύο-τρία άτομα τα οποία είναι τα επικρατέστερα. Έπειτα γίνεται η επιλογή του ατόμου που θα καλύψει τη θέση όπως προανέφερα από διευθυντικό στέλεχος του τμήματος το οποίο θα εργαστεί ο υποψήφιος, αφού αυτός θα είναι ο υπεύθυνος πλέον για το νέο υπάλληλο, για την εκπαίδευσή του και την εργασία του στη νέα θέση. Τέλος οφείλουν οι υπεύθυνοι της επιχείρησης να ενημερώσουν τους υπόλοιπους υποψήφιους ότι κρίθηκαν ακατάλληλοι για τη θέση.

Σε καθένα από όλα αυτά τα στάδια ο υποψήφιος είναι δυνατό να απορριφθεί. Οι πληροφορίες κάθε σταδίου είναι η βάση για το αμέσως επόμενο στάδιο. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος ή θα συνεχίσει τη διαδικασία στο επόμενο στάδιο ή θα αποκλειστεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται ύστερα από πολλή σκέψη και σιγουριά για τις πληροφορίες που έχουν ληφθεί. Διαφορετικά μπορεί να αποκλειστεί ένας υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη θέση.

(Ξυροτύρη, 2001)

## 4 Εκπαίδευση, μία αναγκαία επένδυση

### 4.1 Έννοια και Περιεχόμενο

Την εκπαίδευση προσωπικού μπορούμε να την χαρακτηρίσουμε ως μία επένδυση, η οποία όμως έχει περιοριστεί εξαιτίας της μεγάλης ύφεσης. Λόγω του υψηλού επιπέδου ανεργίας, ταλαντούχοι άνθρωποι με πολύ καλή κατάρτιση έχουν οδηγηθεί εκτός αγοράς εργασίας. Γι' αυτό το λόγο οι εταιρίες είναι λιγότερο διατεθειμένες να επενδύσουν στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού τους. Προτιμούν να γίνονται προσλήψεις στελεχών που έχουν ήδη τις απαιτούμενες γνώσεις.

Ας ξεκινήσουμε από το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι το άυλο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Με αυτόν τον όρο, λοιπόν, εννοούνται οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εκπαίδευση, η μόρφωση και η εξειδίκευση των εργαζομένων. Από αυτόν τον ορισμό, γίνονται εύκολα αντιληπτά δύο θέματα:

- 1. Η κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες, προκειμένου να πετύχει τους στόχους, που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξή της.*
- 2. Εκτός από τις γνώσεις και τις ικανότητες που φέρει μαζί του κάθε εργαζόμενος, πρέπει να αναπτυχθούν οι δεξιότητες εκείνες, που χρειάζεται η εταιρία. Έτσι η επένδυση στην εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία για την εταιρία, που επιθυμεί σταθερή αναπτυξιακή πορεία στο μέλλον.*

Παρόλο που η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχείρησης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρουσιάζουν το μικρότερο ποσοστό κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις άλλες χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η εκπαίδευση παίζει σήμερα ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Εκπαίδευση Ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης, η οποία έχει σκοπό να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, να τους παρέχει συγκεκριμένες δεξιότητες και να τους βοηθάει προκειμένου να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους. Είναι μία διαδικασία που έχει προγραμματιστεί με σκοπό την απόκτηση και τη βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Τα μέσα που χρησιμοποιεί η εκπαίδευση είναι η διδασκαλία και η προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία εργασία ή σε μία σειρά εργασιών που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για το ανθρώπινο δυναμικό.

(Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004)

Οι όροι **Επιμόρφωση** και **Ανάπτυξη Προσωπικού** που είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης, προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αναφέρονται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων. Ο όρος **Κατάρτιση** τονίζει τον τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους, ενώ ο όρος

**Παιδεία Ενηλίκων** έχει σαφώς ευρύτερους σκοπούς από την Εκπαίδευση Προσωπικού και στοχεύει στην άνοδο γενικότερα του μορφωτικού επιπέδου των ενηλίκων. Τέλος, ο όρος «**Δία Βίου Εκπαίδευση**» δείχνει την ανάγκη να εκπαιδεύονται οι άνθρωποι σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

**«Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων. Είναι μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζόμενων».**

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

## 4.2 Η σημασία της Εκπαίδευσης Προσωπικού για την Επιχείρηση

Χωρίς την εκπαίδευση οι στόχοι της επιχείρησης δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν. Άρα, οι εκπαιδεύσεις των εργαζομένων σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό παίζουν έναν ρόλο ζωτικής σημασίας. Όσο σημαντική είναι η εκπαίδευση για τα στελέχη άλλο τόσο είναι και για τον εργοδότη. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης εργάζονται πραγματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

(Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004)

Για να μάθει ο εργαζόμενος να μεταφέρει και να αξιοποιεί τις γνώσεις του και στο τέλος να επιτευχθούν οι στόχοι, είναι αναγκαίο να αντιμετωπιστεί η εκπαίδευση ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον των επιχειρήσεων / οργανισμών. Η επιβίωση ενός οργανισμού είναι εξαρτημένη από την ικανότητά του να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του. Όμως, αυτό απαιτεί συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να ικανοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Η συστηματική εκπαίδευση των εργαζόμενων οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους ενώ επιπλέον βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζόμενων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση είναι άμεσα σχετιζόμενες με τις αλλαγές ή τις επικρατούσες συνθήκες τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Οι αιτίες αυτές είναι οι εξής:

- *Τεχνολογική Πρόοδος*, η οποία απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, νέες μεθόδους και διαδικασίες εκτέλεσης έργων.
- *Απαιτήσεις και Ανάγκες των Καταναλωτών*, οι οποίες απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με νέο ή διαφορετικό περιεχόμενο.
- *Συγχωνεύσεις και εξαγορές*, οι οποίες απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας.

- *Επανασχεδιασμός και Εξαγορές*, οι οποίες απαιτούν νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται πληροφορίες για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης είναι από:

- *Τους ίδιους του εργαζόμενους.*
- *Τους άμεσα προϊστάμενούς τους.*
- *Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων.*
- *Τους πελάτες.*
- *Τους ειδικούς σε θέματα εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.*
- *Τα ανώτερα στελέχη.*
- *Τους Συμβούλους επιχειρήσεων.*

(Χυτήρης Λ., 2001)

Σε αυτές τις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς όπου η εκπαίδευση γίνεται με σωστό τρόπο, είναι ανεπτυγμένες η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζόμενων. Η εκπαίδευση τους βοηθάει να μαθαίνουν πως να αντιδρούν και με ποιον τρόπο να αντιμετωπίζουν πιο γρήγορα τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις συνθήκες του νέου περιβάλλοντος. Η τεχνολογία που εξελίσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, το περιβάλλον που αποκτά νέες δομές, η παγκοσμιοποίηση υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να έχουν εργαζόμενους που να μπορούν να ανταποκρίνονται ταχύτατα στις αλλαγές και να αποδίδουν επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών.

Είναι γεγονός, πως, ο παραγωγικός συντελεστής εργασία, ο οποίος εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού μιας χώρας, την κατάσταση της υγείας και το επίπεδο της εκπαίδευσής του συμβάλλει στην παραγωγική διαδικασία. Έτσι η ποιοτική στάθμη της υγείας και το επίπεδο της εκπαίδευσης του πληθυσμού μιας χώρας συμβάλλουν θετικά στην άνοδο της παραγωγής, μέσω της αποφυγής της απώλειας ανθρωποωρών απασχόλησης και μέσω της βελτίωσης της παραγωγικότητας των περιεχόμενων υπηρεσιών από το εργατικό δυναμικό της χώρας, αποτελώντας έτσι τους λεγόμενους ανθρώπινους πόρους ή ανθρώπινο κεφάλαιο.

Συγκεκριμένα η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζόμενων προέρχεται από τους εξής παράγοντες:

- Τis διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.
- Την πάροδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα. Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, οι οποίες κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κ.τ.λ.



- Τις αναπροσαρμογές και αναδιορθώσεις, στη λειτουργία της επιχείρησης, οι οποίες επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζόμενων με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

## 4.3 Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης

### Προσωπικού

Κάποια από τα πλεονεκτήματα των εκπαιδεύσεων σε μία επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς και μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες μας για την αύξηση της παραγωγικότητας.
- **Ανύψωση του Ηθικού:** Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζόμενων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος της ασφάλειας. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού.
- **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον πρώτο και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για το δεύτερο.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, αν αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση, ενώ ενημερώνει για τα μέτρα

ασφάλειας, μπορεί να συμβάλλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.

- **Αύξηση Οργανωσιακής Σταθερότητας και Ευελιξίας:** Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Υπάρχει ευελιξία στις αλλαγές που μπορεί να έρθουν και οι υπάλληλοι εύκολα μετακινούνται σε άλλα πόστα τα οποία έχουν άλλες απαιτήσεις.
- **Αυξημένη Ελκυστικότητα της Επιχείρησης ως Εργοδότη:** Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζόμενων, μια επιχείρηση προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και εμπλουτίζει τις ικανότητές τους. Αυτό τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή να αυξήσουν την ικανότητά τους να απασχοληθούν αλλού σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.
- **Αυξημένη αφοσίωση εργαζόμενων:** Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζόμενων ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας:** Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.  
(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

Η εκπαίδευση είναι πολύ οφέλιμη για τους εργαζόμενους για αυτούς τους λόγους:

- Βοηθάει τους εργαζόμενους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα.
- Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη.
- Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη.
- Βοηθάει το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις.
- Δίνει τις γνώσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας.
- Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας.
- Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων.
- Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου.
- Δημιουργεί μία αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση.

- Βοηθάει τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες.
- Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας.

## 4.4 Κόστος

Το κόστος της εκπαίδευσης διακρίνεται σε θετικό και αποθετικό. Το θετικό κόστος περιέχει την αμοιβή των εκπαιδευτών, τη μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας εποπτικών μέσων και διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Στο αποθετικό κόστος περιλαμβάνονται οι απώλειες που υφίσταται η επιχείρηση ή ο οργανισμός από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευόμενων είτε ως εκπαιδευτών.

Το κόστος λοιπόν, κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι συγκεκριμένο αλλά εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι οι παρακάτω:

- Η ειδικότητα, που γίνεται η εκπαίδευση.
- Η διάρκεια του προγράμματος.
- Το πλήθος των ατόμων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι.
- Η προέλευση των εκπαιδευτών.
- Το είδος αλλά και ο αριθμός των μεσών που είναι αναγκαία για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνον μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Πάντως, όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και ολόπλευρα οργανωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται.

## 4.5 Στόχοι της Εκπαίδευσης

Πρωταρχικός στόχος των εκπαίδευσων είναι να προσφέρει βοήθεια στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, ώστε να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους, με αυτόν τον τρόπο προστίθεται αξία στους ανθρώπους που δουλεύουν γι' αυτές τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

Συγκεκριμένα οι στόχοι της Εκπαίδευσης είναι:

- ❖ **Ανάπτυξη υπάρχοντων επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζόμενων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.**

- ❖ Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.

## 4.6 Οργάνωση και Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η Εκπαίδευση του προσωπικού είναι μία σημαντική λειτουργία όπως και η οργάνωση της εκπαίδευσης. Επειδή σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες, η οργάνωσή της πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών, της επιχείρησης ή του οργανισμού, τα οποία είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να μπορέσουν να οργανώσουν σωστά τη διαδικασία.

Γίνεται κατανοητό ότι η διαδικασία της Εκπαίδευσης για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα:

### **1. Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Είναι το πρώτο βήμα και πολύ σημαντικό. Σκοπεύει στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, αν όντως είναι υπαρκτές και δεν πρόκειται για αόριστες. Άρα η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι αναγκαία προϋπόθεση για να μπορέσουν να εφαρμοστούν τα απαραίτητα μέτρα για να είναι αποτελεσματική η εκπαιδευτική διαδικασία.

### **2. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων**

Σε αυτό το στάδιο, αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση.

### **3. Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης**

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση καλείται να επιλέξει την κατάλληλη μέθοδο εκπαίδευσης. Αφού πρώτα διευκρινιστεί στο πώς θα γίνει η εκπαίδευση. Αν δηλαδή θα είναι Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας ή αν θα είναι Εκπαίδευση Εκτός Θέσης Εργασίας.

#### **➤ Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας**

Με την εκπαίδευση στη θέση εργασίας ο εργαζόμενος μαθαίνει ενώ κάνει εξάσκηση πάνω στο αντικείμενό του, σε πραγματικό χώρο εργασίας και χρησιμοποιεί αληθινά μέσα εργασίας. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι οι εξής:

- ✓ Εκπαίδευσης μέσω Καθοδήγησης (coaching): με αυτή τη μέθοδο ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται από κάποιον παλαιότερο εργαζόμενο την ώρα της εργασίας του, δηλαδή της εργασίας που πρόκειται να κάνει. Είναι η πιο παλιά

μέθοδος και αναφέρεται κυρίως σε στελέχη. Η διαδικασία αυτή βοηθάει τον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει, ελέγχει την ανάθεση των αρμοδιοτήτων, χρησιμοποιεί αληθινά συμβάντα ως ευκαιρίες μάθησης και παρέχει συμβουλές στον εργαζόμενο για το πως να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

- ✓ Επίδειξη: αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Χρησιμοποιείται σε εργασίες που αποτελούνται από συγκεκριμένα βήματα και φυσικά διδάσκονται καλύτερα και πιο εύκολα. Ο πιο παλιός εργαζόμενος εκπαιδεύει το νέο και τον μαθαίνει σε ποια χρονική περίοδο πρέπει να γίνεται το κάθε βήμα της εργασίας.
- ✓ Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (mentoring): η εκπαίδευση μέσω Μέντορα πραγματοποιείται μόνο από ειδικά εκπαιδευμένα άτομα, τα οποία είναι εκεί για να βοηθούν και να συμβουλεύουν τους νέους υπαλλήλους, ώστε να αναπτύξουν καριέρα. Ο Μέντορας είναι ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να συζητήσει τις φιλοδοξίες του αλλά και τα προβλήματά του. Συνήθως δίνει συμβουλές για τη διαμόρφωση προγραμμάτων ανάπτυξης, συμβουλεύει επίσης, για το πως ο νέος εργαζόμενος θα ανταπεξέλθει στις δυσκολίες στα πρώτα στάδια της καριέρας του, δίνει πληροφορίες για την εργασιακή κουλτούρα, βοηθάει στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για τη νέα δουλειά κ.τ.λ.
- ✓ Πρακτική Άσκηση: αυτή η μέθοδος παρέχεται κυρίως σε σπουδαστές. Τους δίνει την ευκαιρία δηλαδή να δουν σε πρακτικό κομμάτι τη λειτουργία των επιχειρήσεων / οργανισμών, ώστε να αποκτήσουν την εμπειρία στον τομέα που σπούδασαν. Αυτή η διαδικασία διαρκεί συνήθως από τρεις έως δώδεκα μήνες και γίνεται με συνεργαζόμενες εταιρίες ή οργανισμούς.
- ✓ Εμπλουτισμός Θέσεων Εργασίας: με αυτή τη μέθοδο γίνεται η προετοιμασία των στελεχών για την ανάληψη υψηλών θέσεων.

➤ Εκπαίδευση Εκτός Θέσης Εργασίας

Στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής:

- ✓ Διαλέξεις ή Σεμινάρια: οι διαλέξεις είναι ένας από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους. Στοχεύουν στην ενημέρωση των

στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων. Τα σεμινάρια έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τις διαλέξεις και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Τόσο στις διαλέξεις όσο και στα σεμινάρια παρουσιάζεται το εκάστοτε θέμα και ο εκπαιδευτής το εξηγεί αναλύοντας όλες τις πτυχές του. Στις διαλέξεις το κοινό είναι μόνο ακροατές ενώ στα σεμινάρια συμμετέχει το κοινό σε ερωτήσεις αλλά και απόψεις.

- ✓ Μελέτη Περιπτώσεων: στη μελέτη περιπτώσεων γίνεται μία περιγραφή ενός γεγονότος, το οποίο αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, με σκοπό να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Όλη η διαδικασία βοηθάει στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που είναι σημαντικό και στην ανταλλαγή ιδεών αλλά και προσωπικών εμπειριών.
- ✓ Επιχειρηματικά Παιχνίδια: πρόκειται για μία φιλόδοξη μέθοδο, η οποία προσπαθεί να αναζωογονήσει ολόκληρη την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η διαδικασία ξεκινά με το χωρισμό των εκπαιδευόμενων σε ομάδες και κάθε ομάδα αναλαμβάνει ένα στόχο γνωρίζοντας από την αρχή τους περιορισμούς που έχουν σε σχέση με τις αποφάσεις που θα πάρουν. Τα επιχειρηματικά παιχνίδια μπορεί να φέρουν θετικό αποτέλεσμα στο επίπεδο ομαδικότητας, συνεργατικότητας και στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων σε μερικούς εργαζόμενους.
- ✓ Υπόδυση Ρόλων: σε αυτή τη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους (του διευθυντή, του πελάτη, του υπαλλήλου, του προϊστάμενου), ο οποίος εκτελείται σ' ένα φανταστικό περιστατικό. Η διαδικασία αυτή γίνεται με σκοπό να δώσει τη δυνατότητα στο προσωπικό να αποκτήσει εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν ταυτόχρονη δράση μεταξύ δύο και πάνω ατόμων.
- ✓ Προσομοίωση: με την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη. Με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος εξοικειώνεται καλύτερα με το περιβάλλον εργασίας κι έτσι μειώνεται ο κίνδυνος λάθους χειρισμού.
- ✓ Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις: σκοπός της μεθόδου είναι να μάθουν οι εργαζόμενοι να δουλεύουν ομαδικά και να λύνουν προβλήματα σε συνεργασία.
- ✓ Εκπαίδευση Υπαίθρου: είναι μία διαδικασία που πραγματοποιείται σε εξωτερικούς χώρους με σκοπό να

δυναμώσουν οι σχέσεις και οι δεσμοί της εργασιακής ομάδας και να εξασκηθεί ο εργαζόμενος σε λειτουργίες με πιο αποδοτικό τρόπο κάτω από συνθήκες άγχους.

#### **4. Εφαρμογή της Εκπαίδευσης**

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προσέλκυση των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων της εκπαίδευσης. Επίσης περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

#### **5. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης**

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας της εκπαίδευσης, γιατί είναι η απόφαση για το αν η εκπαίδευση που έγινε στους εργαζόμενους είχε θετικά αποτελέσματα ή όχι. Αν δηλαδή τα χρήματα που δόθηκαν για την εκπαίδευση έπιασαν τόπο, αν το εκπαιδευόμενο προσωπικό επωφελήθηκε από τη διαδικασία, αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι και αν είναι σκόπιμο να συνεχίσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός να επενδύει στην εκπαίδευση.

Είναι πολύ σημαντικό η εκπαίδευση ανά κάποια χρονικά διαστήματα να αναθεωρείται όπως και κάθε άλλη διαδικασία.

## **4.7 Υγιεινή και Ασφάλεια στο χώρο εργασίας μέσω της Εκπαίδευσης**

Η υγιεινή και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας πρόκειται για μία εργοδοτική υποχρέωση και ταυτόχρονα δικαίωμα και υποχρέωση των εργαζόμενων. Είναι άκρως απαραίτητο να τηρούνται όλοι οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας σε σχέση με το χώρο, το χρόνο και τον τρόπο εργασίας. Οι διεθνείς συμβάσεις της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ), οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) και οι κανονιστικές / νομοθετικές διατάξεις στην Ελλάδα υποχρεώνουν τους εργαδότες και τους εργαζόμενους να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα ασφάλειας και υγιεινής, ώστε να προληφθούν τα εργατικά ατυχήματα και οι επαγγελματικές ασθένειες, να προστατευθεί η υγεία του ανθρώπινου δυναμικού και να αποφευχθεί η δημιουργία επικίνδυνων καταστάσεων.

Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι θα πρέπει οι επιχειρήσεις / οργανισμοί να τηρούν σχολαστικά τους κανόνες που έχουν συμφωνηθεί. **Η εκπαίδευση είναι ο κύριος παράγοντας για να τηρηθούν αυτοί οι κανόνες.** Η εκπαίδευση των εργαζόμενων πάνω στο θέμα υγιεινής και ασφάλειας είναι η πιο σημαντική σε σχέση με όλα τα άλλα είδη εκπαίδευσης. Οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο και σημαντικό να εκπαιδεύονται για την ασφάλεια και την υγιεινή στους χώρους εργασίας από την πρώτη μέρα που θα προσληφθούν

για μία θέση μέχρι και τη μέρα της αποχώρησής τους από την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Κάθε επιχείρηση και κάθε οργανισμός πρέπει να αντιμετωπίζει την υγιεινή και την ασφάλεια μέσω της εκπαίδευσης και της πληροφόρησης:

- **Κάθε νέος εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδεύεται στις γενικές αρχές ασφάλειας, υγείας και ευεξίας στους επί μέρους κινδύνους του εργασιακού χώρου.**
- **Η επανεκπαίδευση στην ασφάλεια και στην υγιεινή πρέπει να οργανώνεται κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας.**
- **Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν σε ασκήσεις πυρασφάλειας και να γνωρίζουν τις απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να κάνουν σε περίπτωση πυρκαγιάς.**
- **Οι εργαζόμενοι που χρειάζονται ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό πρέπει να εκπαιδεύονται στη σωστή χρήση του.**
- **Οι εκπρόσωποι σε θέματα ασφάλειας και τα άτομα που προσφέρουν πρώτες βοήθειες πρέπει να κάνουν ειδική εκπαίδευση.**
- **Οι δραστηριότητες της επιτροπής υγιεινής και ασφάλειας καθώς και οι αναφορές γύρω απ' τα πρόσφατα ατυχήματα, πρέπει να γνωστοποιούνται σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης.**
- **Πρέπει να ανανεώνονται οι αφίσες ασφάλειας σε κατάλληλα χρονικά διαστήματα.**
- **Πρέπει να διανέμονται συχνά και σε επαρκή αριθμό φυλλάδια και άλλα υλικά πληροφόρησης γύρω από την υγιεινή, την ασφάλεια και την ευεξία.**

Οι τρόποι εκπαίδευσης στον τομέα αυτό είναι:

- ❖ Σεμινάρια.
- ❖ Επιδείξεις.
- ❖ Πρακτική Άσκηση.
- ❖ Προβολές Ταινιών, Video.
- ❖ Περιοδική Επανεκπαίδευση.

Βλέπουμε λοιπόν, ότι η εκπαίδευση στο προσωπικό, σε περιπτώσεις υγιεινής και ασφάλειας, πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει. Είναι πολύ δύσκολο να εκτιμήσει κανείς την αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν ορισμένες τεχνικές, που κατά κάποιο τρόπο, το καθιστούν δυνατό. Έτσι μπορεί να συγκριθεί, π.χ. ο δείκτης της προσοχής της ώρα της εργασίας του προσωπικού πριν και μετά την εκπαίδευσή του. Αν οι επιχειρήσεις / οργανισμοί δεν λαμβάνουν μέτρα αντιμετώπισης προβληματικών καταστάσεων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, αυτό είναι εις βάρος τους. Πρέπει να κρατούν ένα καλά και σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό, για να μην έχουν απώλειες, εργαζόμενων, παραγωγικότητας και χρημάτων.

(Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004 – Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001)



## 5 Σύστημα Αμοιβών Εργαζομένων

### 5.1 Γενικά

Τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων θα είναι πάντα ένα πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρηση. Η αμοιβή θεωρείται ένα από τα κύρια και πιο αποτελεσματικά μέσα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και σημαντικός παράγοντας που βοηθάει στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η αμοιβή των εργαζομένων θα πρέπει να είναι δίκαιη, να μπορεί να εξασφαλίζει την κάλυψη των βιοτικών αναγκών των εργαζομένων και της οικογένειά τους και ο τρόπος υπολογισμού να γίνεται με μεγάλη προσοχή.

Η αμοιβή σαν πρακτική της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο συνδυασμός μεταξύ ανταμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης. Τα συστήματα αμοιβής είναι σχετικά με δύο μεγάλα θέματα, **την απόδοση και την ανταμοιβή**. Η απόδοση από τη μία περιλαμβάνει τον καθορισμό, την αποτίμηση της απόδοσης και τον εφοδιασμό των εργαζόμενων με επαναπληροφόρηση. Από την άλλη η ανταμοιβή περιλαμβάνει τα μπόνους, τις αυξήσεις του μισθού, τις προαγωγές και τα επιδόματα. Η αμοιβή του προσωπικού είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Είναι επίσης κύριος παράγοντας για την απόδοσή τους και τη συμπεριφορά τους.

**Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις / οργανισμοί καταβάλλουν θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους.**

Οι βασικές κατηγορίες που χωρίζονται οι αμοιβές είναι οι άμεσες ή σταθερές, οι έμμεσες ή μεταβλητές και οι άλλες οικονομικές παροχές.

**Στις άμεσες ή σταθερές οικονομικές παροχές** περιλαμβάνονται μισθοί, τα ημερομίσθια, οι ανταμοιβές, τα κίνητρα που δίνουν στους εργαζομένους για την εργασία τους.

**Στις έμμεσες ή μεταβλητές παροχές** περιλαμβάνονται οι αμοιβές που έχουν έμμεση σχέση με τις επιδόσεις του εργαζομένου.

### 5.2 Στόχοι και Είδη Συστήματος Αμοιβών

Ένα σύστημα αμοιβών, για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να αποσκοπεί στην εξασφάλιση της εσωτερικής και εξωτερικής δικαιοσύνης και στη συμβολή της επίτευξης της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Με την **εσωτερική δικαιοσύνη εννοούμε** ότι οι πιο απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις εργασίας, όπως και οι εργαζόμενοι με τα πιο πολλά προσόντα αμοιβονται όπως τους αρμόζει. Στην **εξωτερική δικαιοσύνη** υπάρχει ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί η επιχείρηση σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πως αυτές αποτιμώνται στην αγορά εργασίας.

Παρακάτω υπάρχουν συνοπτικά οι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών:

- ❖ **Απόκτηση εργαζόμενων με προσόντα.**
- ❖ **Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.**
- ❖ **Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς.**
- ❖ **Έλεγχος κόστους.**
- ❖ **Εξασφάλιση δικαιοσύνης.**
- ❖ **Εύκολη κατανόηση.**
- ❖ **Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας.**
- ❖ **Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.**

## 5.3 Είδη Συστημάτων Αμοιβών

Τα βασικά είδη συστημάτων των αμοιβών είναι τρία και είναι τα παρακάτω:

**1. Το σύστημα που στηρίζεται στα τυπικά προσόντα / χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.**

Σαν σύστημα είναι πολύ συχνό και εφαρμόζεται από παλιά. Ο εργαζόμενος πληρώνεται με γνώμονα το επίπεδο της εκπαίδευσής του (Λύκειο, ΤΕΙ, ΑΕΙ κ.τ.λ.), αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας του.

**2. Το σύστημα που στηρίζεται στην αξία της θέσης εργασίας που έχει ο εργαζόμενος.**

Η αμοιβή του εργαζόμενου με βάση αυτό το σύστημα προσδιορίζεται από την σπουδαιότητα και την αξία που κατέχει η θέση εργασίας για την επιχείρηση. Η θέση που θεωρείται πιο σημαντική για την επιχείρηση αμοιβεται καλύτερα.

**3. Το σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες των εργαζόμενων.**

Η αμοιβή των εργαζόμενων στο σύστημα αυτό προσδιορίζεται από τις ικανότητες, τις γνώσεις, τα προσόντα που έχει και μπορεί να εφαρμόσει στην εργασία ο κάθε εργαζόμενος.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)



## 6 Αξιολόγηση Απόδοσης

### 6.1 Έννοια και Περιεχόμενο

**Αξιολόγηση Απόδοσης των εργαζόμενων** θα μπορούσε να ορισθεί ως η διαδικασία εκτίμησης του εργαζόμενου, με σκοπό να ορισθεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά.

Η αξιολόγηση αποτελεί μία δομημένη διαδικασία, η οποία αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Για την τυπική οργάνωση, αποτελεί επίσης ένα χρήσιμο οδηγό στη προσπάθειά της να οργανώσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

### 6.2 Στόχοι και Διαδικασία ενός Συστήματος

#### Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζόμενων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τη ΔΑΔ. Χρησιμεύει συχνά, επίσης ως βάση για την προαγωγή ή την εξέλιξη των Υπαλλήλων. Συμβάλλει στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζόμενων, στην εξέταση της συμπεριφοράς τους, ώστε με την καθοδήγηση να αποφύγουν αδυναμίες και ελλείψεις για να παρέχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο υπηρεσιών. Σκοπός, λοιπόν, της διαδικασίας της αξιολόγησης, είναι η βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων / οργανισμών μέσα από τον έλεγχο.

Το ζητούμενο στην αξιολόγηση είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να κατορθωθεί αυτό, χρειάζεται η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζόμενων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ' αποστάσεως και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

Κάθε επιχείρηση και οργανισμός έχουν διαφορετικό τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Όμως, κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης, μέσω του οποίου:

1. Θα γίνεται πιο συγκεκριμένη η φιλοσοφία της αξιολόγησης, (γιατί δηλαδή γίνεται η αξιολόγηση).
2. Προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποιούνται τα κριτήρια με τα οποία αυτές εκφράζονται (τι ακριβώς δηλαδή θα αξιολογείται).
3. Θα πρέπει να γίνεται ο προσδιορισμός μεθόδων αξιολόγησης.

4. Σχεδιάζεται η διαδικασία αξιολόγησης, ο σχεδιασμός θα πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτικά τις διαδοχικές ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση.

Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ❖ **Εγκυρότητα.**
- ❖ **Αξιοπιστία.**
- ❖ **Αντικειμενικότητα.**
- ❖ **Συγκρισιμότητα.**
- ❖ **Συνάφεια.**

## 6.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι σημαντικό να επιλεγεί η πιο κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης και στη συνέχεια να γίνει εκπαίδευση των αξιολογητών του προσωπικού, με σκοπό να γνωρίζουν πολύ καλά πως να την χρησιμοποιήσουν και να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων, οι οποίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, σε αυτές που βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα, δηλαδή τις αντικειμενικές και σε αυτές που βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα, δηλαδή τις υποκειμενικές.

### ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ:

#### **1. Αντικειμενικές Μέθοδοι**

Αυτές οι μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζόμενων σε αριθμούς, δηλαδή τι όγκο παραγωγής έβγαλε ο εργαζόμενος, σε πόσο χρόνο απέδωσε, πόσα ελαττωματικά προϊόντα παρείχθησαν κ.τ.λ.

#### **2. Υποκειμενικές Μέθοδοι**

Αυτές οι μέθοδοι στηρίζονται κυρίως στην ανθρώπινη κρίση, γι' αυτό και τα αποτελέσματά τους είναι περισσότερο ποιοτικά. Είναι κατάλληλη σαν μέθοδος τόσο για τη μέτρηση της συμπεριφοράς των εργαζόμενων όσο και για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες σε σχέση με τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Αυτές είναι οι εξής:

- **Συγκριτικές Μέθοδοι:** σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι εργαζόμενοι από τον καλύτερο στον χειρότερο.
- **Μέθοδος με βάση τα Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης:** σε αυτή τη μέθοδο αντί να συγκρίνει ο αξιολογητής τον εργαζόμενο με τους συναδέλφους του, τον συγκρίνει με το απόλυτο πρότυπο απόδοσης. Η μέθοδος αυτή διευκολύνει συγκρίσεις σε διάφορα τμήματα.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

## 7 Παρουσίαση Εταιρίας Α.Ε. Τσιμέντων

### TITAN

#### 7.1 Η εταιρία – Σύντομο ιστορικό

Ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ έχει συμπληρώσει 116 χρόνια δραστηριότητας, καθώς η μητρική Εταιρία Α.Ε. Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1902. Είναι ένας από τους παλαιότερους ομίλους στην Ελλάδα και έχει συνδεθεί με την ιστορία και την ανάπτυξη της Ελλάδας. Ο Όμιλος σήμερα αναπτύσσει καθετοποιημένη δραστηριότητα, παραγωγική και εμπορική σε 14 χώρες. (Ελλάδα, Βιρτζίνια, Φλώριντα, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία, Κόσοβο, ΠΓΔΜ, Αίγυπτο, Τουρκία κ.τ.λ.).

Ιδρυτής του Ομίλου είναι ο Νικόλαος Κανελλόπουλος, ο οποίος μαζί με κάποιους συμφοιτητές του, μόλις τελείωσε τις σπουδές του στη χημεία, πήρε την απόφαση να ιδρύσει μία ετερόρρυθμη εταιρία με αντικείμενο την παραγωγή τσιμέντου. Η παραγωγή τους στην αρχή έφτανε τους 35 τόνους την ημέρα για να φτάσει πλέον να παράγει πάνω από 11 εκατομμύρια τόνους το χρόνο. Τα γεγονότα και οι προκλήσεις που πέρασε ο όμιλος μέχρι σήμερα είναι πολλές. Κάποιες ορόσημες είναι ο Α' Παγκόσμιος πόλεμος, η κρίση του 1920, ο Β' Παγκόσμιος πόλεμος, η οικονομική ύφεση της δεκαετίας του '70' κ.τ.λ.

Η δραστηριότητα του ομίλου καλύπτει τους εξής κλάδους:



- ❖ *Παραγωγή Τσιμέντου (φαιού και λευκού), σκυροδέματος και αδρανών υλικών.*
- ❖ *Διακίνηση-Διανομή τσιμέντου.*
- ❖ *Επεξεργασία και βιομηχανική αξιοποίηση ιπτάμενης τέφρας σταθμών ηλεκτροπαραγωγής.*
- ❖ *Κονιάματα (μείγμα σβησμένου ασβέστη, άμμου και νερού που χρησιμοποιείται στην οικοδομική ως συνοδευτικό υλικό και για το σοβάντισμα τοίχων).*
- ❖ *Τσιμεντόλιθους.*

Η διαχρονικά επιτυχής επιχειρηματική πορεία και καταξίωση του Ομίλου ΤΙΤΑΝ στηρίχθηκε στην εφαρμογή των εκάστοτε πιο σύγχρονων τεχνολογιών, διαδικασιών και μεθόδων έρευνας παραγωγής και διακίνησης-εμπορίας προϊόντων, στη συστηματική έρευνα και τη συνεχώς αναβαθμισμένη τεχνογνωσία του, στο υψηλής ποιότητας Ανθρώπινο Δυναμικό του. Πρωτοποριακό για τον Όμιλο ήταν η εγκατάσταση του πρώτου υπολογιστή, το 1960. Ενώ τη δεκαετία του '70 ξεκίνησε να επενδύει στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δίνοντας έμφαση κυρίως στην **Πρόληψη Ατυχημάτων**.

## 7.2 Χρονολόγιο των Δραστηριοτήτων της

### ν. Ιστορία του ομίλου ΤΙΤΑΝ

<b>1902</b>	Ίδρυση της Εταιρίας με την ανέγερση του πρώτου «τσιμεντοποιείου» στην πόλη της Ελευσίνας.
<b>1911</b>	Μετατροπή της Εταιρίας σε Ανώνυμη Εταιρία με την Επωνυμία «Α.Ε. Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ».
<b>1912</b>	Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
<b>1922</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Δωρεά τσιμέντου για την ολοκλήρωση της ανέγερσης Ελληνικού Πανεπιστημίου στη Σμύρνη.</li><li><input type="checkbox"/> Ασφάλιση του προσωπικού για εργατικά ατυχήματα.</li></ul>
<b>1924</b>	Ηλεκτροδότηση του εργοστασίου Ελευσίνας με ιδιοπαραγωγή ρεύματος.
<b>1927</b>	Μείωση του χρόνου απασχόλησης των εργαζόμενων Ελευσίνας από δώδεκα ώρες σε οκτώ ώρες.
<b>1933</b>	Πραγματοποίηση των πρώτων εξαγωγών τσιμέντου.
<b>1934</b>	Καθιέρωση του δώρου Χριστουγέννων για το προσωπικό δύο και πλέον δεκαετίες πριν από τη νομοθέτησή του.
<b>1937</b>	Γενική ανακαίνιση του εργοστασίου Ελευσίνας με κατάργηση των κατακόρυφων κλιβάνων και εγκατάσταση περιστροφικών κλιβάνων.
<b>1938</b>	Καθιέρωση του δώρου Πάσχα για το προσωπικό δύο δεκαετίες πριν τη νομοθέτησή του.
<b>1941</b>	Λειτουργία συσσιτίου για το προσωπικό και τους κατοίκους της Ελευσίνας.
<b>1951-1957</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Η παραγωγή του εργοστασίου Ελευσίνας αυξάνεται κατακόρυφα, με συνεχή διεύρυνση των εξαγωγών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν πλέον το 52% των πωλήσεων του ΤΙΤΑΝΑ και το 50% περίπου των συνολικών ελληνικών εξαγωγών τσιμέντου.</li><li><input type="checkbox"/> Άρχισε να παράγεται και να διατίθεται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό λευκό τσιμέντο.</li><li><input type="checkbox"/> Δωρεά τσιμέντου για την αποκατάσταση των σεισμοπαθών των Ιονίων Νήσων.</li></ul>
<b>1960</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Εγκατάσταση σε κλίβανο του εργοστασίου Ελευσίνας του πρώτου ηλεκτροστατικού φίλτρου αποκονίωσης στην Ελλάδα.</li><li><input type="checkbox"/> Εισαγωγή του θεσμού του Ιατρού Εργασίας στα εργοστάσια του ΤΙΤΑΝΑ.</li></ul>
<b>1962</b>	Έναρξη λειτουργίας δεύτερου εργοστασίου του ΤΙΤΑΝΑ στη Νέα Ευκαρπία Θεσσαλονίκης.
<b>1964</b>	Εισαγωγή του θεσμού της Κοινωνικής Λειτουργού σε όλα τα εργοστάσια του ΤΙΤΑΝΑ για πρώτη φορά στην Ελλάδα.

<b><u>1967</u></b>	Δημιουργία Τράπεζας Αίματος με εθελοντική αιμοδοσία των εργαζόμενων.
<b><u>1968</u></b>	Έναρξη λειτουργίας του τρίτου εργοστασίου του ΤΙΤΑΝΑ στο Δρέπανο Αχαΐας.
<b><u>1969</u></b>	Μείωση του χρόνου εβδομαδιαίας απασχόλησης των εργαζόμενων στις βάρδιες από 56 σε 48 ώρες χωρίς μείωση αποδοχών.
<b><u>1971</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Προσθήκη νέας μονάδας παραγωγής στο εργοστάσιο του Δρεπάνου με τριπλασιασμό παραγωγής.</li> <li><input type="checkbox"/> Καθιέρωση του θεσμού της αποκατάστασης περιβάλλοντος.</li> </ul>
<b><u>1975</u></b>	Μείωση του εβδομαδιαίου χρόνου απασχόλησης από 48 ώρες σε 44 ώρες χωρίς μείωση αποδοχών.
<b><u>1976</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Έναρξη λειτουργίας τέταρτου εργοστασίου στο Καμάρι Βοιωτίας.</li> <li><input type="checkbox"/> Πρόσθετη ασφάλιση του προσωπικού για ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη.</li> <li><input type="checkbox"/> Εισαγωγή του θεσμού των Επιτροπών Εργαζόμενων για Μέτρα Πρόληψης Ατυχημάτων στα εργοστάσια του ΤΙΤΑΝΑ.</li> </ul>
<b><u>1977</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ίδρυση της INTERMPETON ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε., με αντικείμενο την παραγωγή, μεταφορά και εμπορία έτοιμου σκυροδέματος.</li> <li><input type="checkbox"/> Δωρεά οικόπεδου, τιμέντου και χρηματικού ποσού για την ανέγερση του Θριάσσιου Νοσοκομείου στην Ελευσίνα.</li> </ul>
<b><u>1979</u></b>	<div style="text-align: right;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Έκδοση του πρώτου τεύχους του περιοδικού «Τιτάνες».</li> <li><input type="checkbox"/> Έναρξη λειτουργίας του πρώτου σταθμού αποθήκευσης τιμέντου στη Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας και πλωτών σταθμών στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου.</li> <li><input type="checkbox"/> Ανάληψη από τη θυγατρική ΝΑΥΤΙΤΑΝ Α.Ε. του έργου διαχείρισης – συντονισμού των θαλάσσιων μεταφορών τιμέντου.</li> <li><input type="checkbox"/> Δημιουργία Ομάδων Μελετών Συνθηκών Εργασίας και Υγιεινής με συμμετοχή των εργαζόμενων πέντε χρόνια πριν από τη σχετική νομοθετική ρύθμιση.</li> </ul>
<b><u>1980</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Κατάταξη του ΤΙΤΑΝΑ στη 2<sup>η</sup> θέση του πίνακα εξαγωγικών βιομηχανιών της Ελλάδας.</li> <li><input type="checkbox"/> Καθιέρωση νέου εταιρικού σήματος. </li> </ul>
<b><u>1981</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Καταχωρήσεις κύρους.</li> <li><input type="checkbox"/> Εγκατάσταση συσκευών συνεχούς μέτρησης της σκόνης και του θορύβου στο εργοστάσιο Ελευσίνας.</li> <li><input type="checkbox"/> Πρωταγωνιστική συμμετοχή στην ίδρυση του Ινστιτούτου Βιομηχανικής και Επαγγελματικής Επιμόρφωσης (ΕΒΕΠΕ).</li> </ul>



<b>1982</b>	Εφαρμογή της εβδομάδας των πέντε ημερών (40 ώρες) σε όλες τις εγκαταστάσεις του ΤΙΤΑΝΑ και θέσπιση άδειας 5 εβδομάδων.
<b>1983</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Έκδοση του πρώτου Κοινωνικού Απολογισμού του ΤΙΤΑΝΑ.</li><li><input type="checkbox"/> Απονομή του ΤΙΤΑΝΑ από το Βρετανικό Οργανισμό «Royal Society for Prevention of Accidents» Διάκρισης Αξίας για τις υψηλές επιδόσεις στην ασφάλεια εργασίας.</li></ul>
<b>1985</b>	Πραγματοποίηση, για πρώτη φορά, εξαγωγών στις ΗΠΑ.
<b>1986</b>	Απονομή τιμητικής διάκρισης από την Εταιρία Μελετών Ελληνικής Ιστορίας στον ΤΙΤΑΝΑ, ως μεγάλο χορηγό έκδοσης για την Εποποιία 1940-1941.
<b>1987</b>	Απονομή στον ΤΙΤΑΝΑ του Βραβείου από την Εθνική Επιτροπή και Έπαινος από την Κοινοτική Επιτροπή Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.
<b>1988</b>	Ίδρυση σταθμού διανομής τσιμέντου στις ΗΠΑ (Port Newark, New Jersey)
<b>1989-1993</b>	Ίδρυση σταθμών διανομής στη Δυτική Ευρώπη: Βενετία - Ιταλία, Μασσαλία - Γαλλία, Hull - Ηνωμένο Βασίλειο.
<b>1992</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Απόκτηση του ελέγχου τσιμεντοβιομηχανίας στις ΗΠΑ (Roanoke).</li><li><input type="checkbox"/> Θέσπιση της συμμετοχής των στελεχών στα κέρδη της Εταιρίας.</li></ul>
<b>1995</b>	Απονομή στον ΤΙΤΑΝΑ Αριστείο Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού από την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων και Βραβείο από τη Διεθνή Ομοσπονδία Οργανώσεων Εθελοντικής Αιμοδοσίας.
<b>1996</b>	Απονομή στον ΤΙΤΑΝΑ του Βραβείου «Επιχείρηση και Παράδοση» από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών.
<b>1997</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Έναρξη παραγωγής έτοιμων κονιαμάτων "INTERMIX" στην Ελλάδα.</li><li><input type="checkbox"/> Απονομή στον ΤΙΤΑΝΑ του Βραβείου «Επιχείρηση και Περιβάλλον» από το ΕΒΕΑ.</li><li><input type="checkbox"/> Θέσπιση υποτροφιών και οικονομικών ενισχύσεων για μεταπτυχιακές σπουδές εργαζόμενων.</li></ul>
<b>1998</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της εταιρίας Plevenski Cement στη Βουλγαρία και της εταιρίας Cementarnica Usje στη F.Y.R. of Macedonia.</li><li><input type="checkbox"/> Επέκταση με εκσυγχρονισμό του εργοστασίου Roanoke στις ΗΠΑ.</li></ul>
<b>1999</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της αιγυπτιακής εταιρίας Beni Suef Cement (Κοινοπραξία ΤΙΤΑΝ - LAFARGE) και λειτουργία νέου σταθμού στη Σάφαγκα της Αιγύπτου.</li><li><input type="checkbox"/> Απόκτηση πιστοποίησης ISO14001 και ΕΛΟΤ για το Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος σε όλα τα εργοστάσια του ΤΙΤΑΝΑ στην Ελλάδα.</li><li><input type="checkbox"/> Πολύπλευρη συμβολή στην απόκτηση των ζημιών και στη συμπαράσταση προς τα θύματα του καταστροφικού σεισμού της Αττικής.</li><li><input type="checkbox"/> Απονομή στον ΤΙΤΑΝΑ Βραβείου από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την προαγωγή της υγείας στους χώρους εργασίας.</li></ul>

<b><u>2000</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Εξαγορά της TARMAC AMERICA Inc με απόκτηση του 100% των εργοστασίων Roanoke (Virginia) και Pennsoco (Florida), λατομείων, μονάδων παραγωγής σκυροδέματος, σταθμών διανομής τσιμέντου κ.ά., στις ΗΠΑ.</li><li>□ Λειτουργία του Ελληνικού Δικτύου Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή με ιδρυτικό μέλος τον TITANA.</li><li>□ Εκκίνηση στο Νομό Αχαΐας της δράσης ΦΑΟΣ (Φροντίδα-Αγωγή-Οργάνωση-Συμμετοχή) για την πρόληψη ατυχημάτων στα σχολεία, μια πρωτοβουλία της Εταιρίας.</li></ul>
<b><u>2001</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Μετονομασία της TARMAC AMERICA σε TITAN AMERICA και ένταξη στο δυναμικό της όλων των εγκαταστάσεων και δραστηριοτήτων του Ομίλου στις ΗΠΑ.</li><li>□ Απονομή στον TITANA Βραβείου Καινοτόμων Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Πρόληψης Ατυχημάτων στο χώρο εργασίας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.</li><li>□ Αποτελεσματική εφαρμογή του προγράμματος αποκατάστασης-ανάπλασης παλαιών λατομείων με τη μέθοδο της υδροσποράς.</li></ul>
<b><u>2002</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Νέο εταιρικό σήμα.</li><li>□ Εορτασμός των 100 χρόνων του Τιτάνα, με σειρά εκδηλώσεων ανά την Ελλάδα με έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.</li><li>□ Υπογραφή από τον Τιτάνα (πρώτη Ελληνική Εταιρία) του Οικουμενικού Συμφώνου (Global Compact) του ΟΗΕ.</li><li>□ Ένταξη της αμερικανικής εταιρίας Separation Technologies (επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας) στον Όμιλο.</li><li>□ Απόκτηση του ελέγχου της τσιμεντοβιομηχανίας Kosjeric στη Σερβία.</li><li>□ Απόκτηση του ελέγχου της αιγυπτιακής εταιρίας ALEXANDRIA PORTLAND CEMENT (σε κοινοπραξία με τη LAFARGE).</li></ul>
<b><u>2003</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Έναρξη λειτουργίας νέας, υπεράσύγχρονης γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο Ν. Ευκάρπιας Θεσσαλονίκης.</li><li>□ Ένταξη του Ομίλου TITAN ως πλήρους μέλους του Παγκόσμιου Επιχειρηματικού Συμβουλίου για την Αειφόρο Ανάπτυξη (WBCSD).</li><li>□ Ανάδειξη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή του TITANA ως μιας από τις 100 καλύτερες Ευρωπαϊκές εταιρίες ως προς το εργασιακό περιβάλλον.</li></ul>
<b><u>2004</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Συμβολή του Τιτάνα στην κατασκευή της γέφυρας Ρίου-Αντίρριου ως αποκλειστικού προμηθευτή ειδικού τσιμέντου, που παράγεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα.</li><li>□ Παραχώρηση των μετοχών της PLEVENSKI A.D. και εξαγορά των μετοχών της εταιρίας ZLATNA PANEGA A.D. στη Βουλγαρία.</li><li>□ Έναρξη λειτουργίας νέου σταθμού διανομής τσιμέντου στην Tampa (Florida), στις ΗΠΑ.</li><li>□ Απονομή στον TITANA του Βραβείου Κοινωνικής Ευθύνης από το ΕΒΕΑ.</li><li>□ Πρώτη έκδοση Απολογισμού Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Βιώσιμης</li></ul>

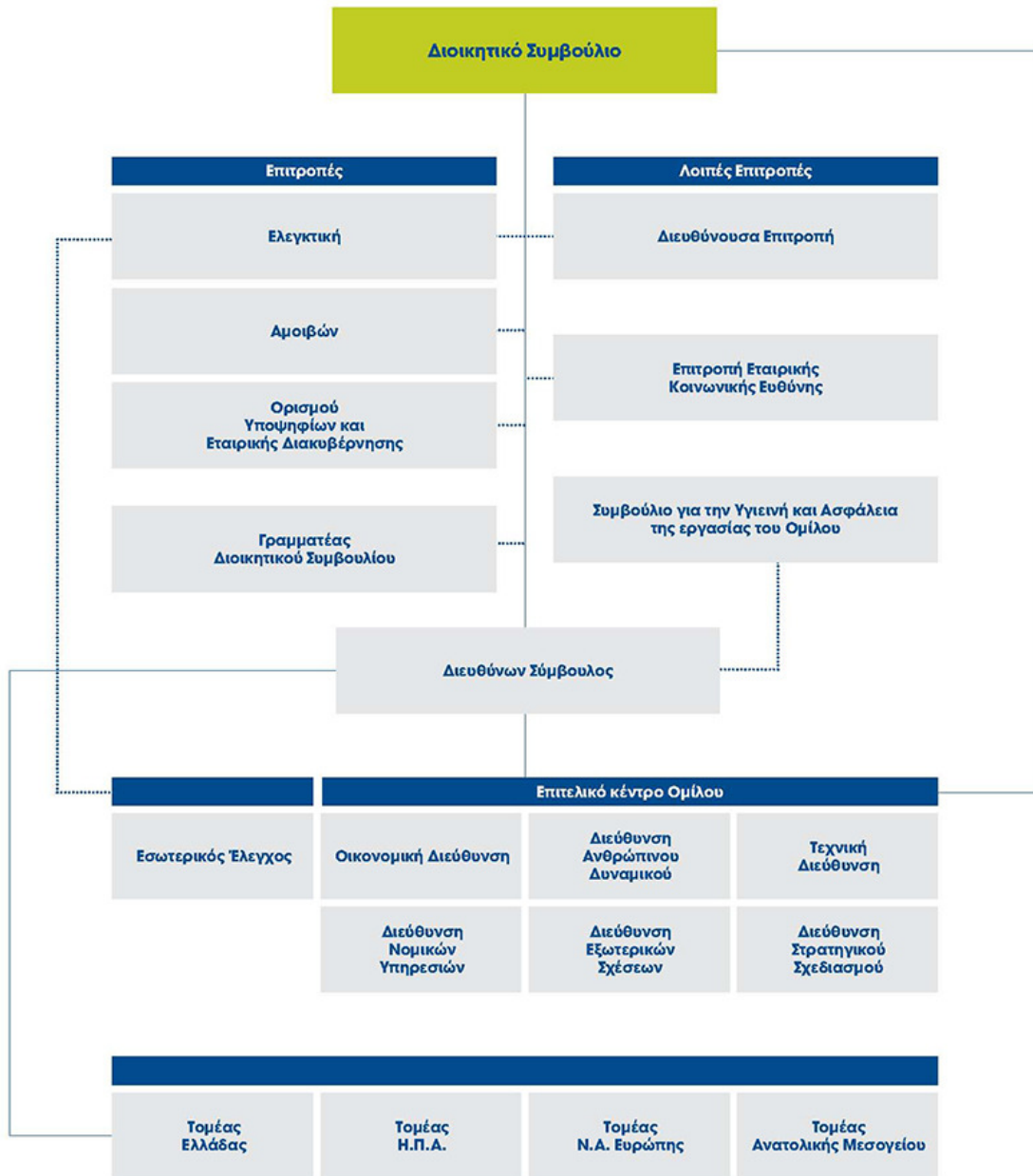
	Ανάπτυξης 2003.
<b><u>2005</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Συμμετοχή του ΤΙΤΑΝΑ στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR Europe).</li><li><input type="checkbox"/> Εγκαίνια του έργου ηλεκτροφωτισμού του Αρχαιολογικού Χώρου της Ελευσίνας και του Πολιτιστικού Κέντρου Ελευσίνας «Λεωνίδα Κανελλόπουλος», διπλής δωρεάς του ΤΙΤΑΝΑ.</li><li><input type="checkbox"/> Εγκαίνια των νέων εγκαταστάσεων της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας Ελευσίνας που κατασκευάστηκε με συμβολή της εταιρίας.</li><li><input type="checkbox"/> Συμβολή στο έργο ανασύλωσης του Ναού του Ναμείου Διός στη Νεμέα.</li><li><input type="checkbox"/> Εγκαίνια νέας παραγωγικής μονάδας τσιμέντου του εργοστασίου Pennsuco (Florida), στις ΗΠΑ.</li></ul>
<b><u>2006</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Εξαγορά από την ΤΙΤΑΝ AMERICA τριών ανεξάρτητων εταιριών παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος στις ΗΠΑ.</li><li><input type="checkbox"/> Εγκαίνια του νέου σύγχρονου σταθμού διανομής τσιμέντου στο Port Newark, New Jersey στις ΗΠΑ.</li><li><input type="checkbox"/> Κατασκευή σταθμού διανομής τσιμέντου στον Αυλώνα (Vlore) της Αλβανίας.</li><li><input type="checkbox"/> Συμπαράσταση του Ομίλου ΤΙΤΑΝ στα θύματα των τυφώνων Katrina και Wilma στις ΗΠΑ και των πλημμύρων στη Βουλγαρία.</li><li><input type="checkbox"/> Συμμετοχή του ΤΙΤΑΝΑ στη δημιουργία της Ευρωπαϊκής Συμμαχίας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.</li><li><input type="checkbox"/> Συμβολική φύτευση από τον ΤΙΤΑΝΑ του 1.000.000ού δέντρου στο πλαίσιο του διαχρονικού προγράμματος δενδροφυτεύσεων.</li></ul>
<b><u>2007</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Πολύπλευρη συμβολή του ΤΙΤΑΝΑ στην αντιμετώπιση των καταστροφικών πυρκαγιών και συμπαράσταση στους πυρόπληκτους της Αττικής, της Πελοποννήσου και της Εύβοιας.</li><li><input type="checkbox"/> Αξιολόγηση του Απολογισμού ΕΚΕ και Βιώσιμης Ανάπτυξης 2007 με Α+, το ανώτατο επίπεδο διασφάλισης που προβλέπει η Διεθνής Πρωτοβουλία για την Έκδοση Απολογισμών (GRI, G3, 2006) μετά από επαλήθευση στοιχείων από την ανεξάρτητη εταιρία DNV. (Θα ακολουθήσει ίδια αξιολόγηση το 2008 και το 2009).</li></ul>
<b><u>2008</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Εξαγορά της τουρκικής εταιρίας Adocim Cimento Beton Sanayi ve Ticaret A.S. με απόκτηση του 50% του εργοστασίου στο Tokat και μονάδας άλεσης στο Tekirdag.</li><li><input type="checkbox"/> Απόκτηση του 100% της κοινοπρακτικής επιχείρησης με την επωνυμία "Lafarge-Titan Egyptian Investments" (εργοστάσια Beni Suef, Alexandria Portland Cement), στην Αίγυπτο.</li><li><input type="checkbox"/> Εγκαινιάζεται η λειτουργία νέας, υπερσύγχρονης γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο Zlatna Panega στη Βουλγαρία.</li><li><input type="checkbox"/> 1st Stakeholders' Forum – 1ο Φόρουμ Ενδιαφερομένων Πολιτών στο εργοστάσιο Καμαρίου.</li></ul>
<b><u>2009</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Ο ΤΙΤΑΝ απέσπασε πέντε από τα «Βραβεία Επενδυτικών Σχέσεων 2008» της Capital Link:</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grand Investor Relations Award</li><li>- Βραβείο Καλύτερης Εταιρικής Διακυβέρνησης</li><li>- Βραβείο Καλύτερων Επενδυτικών Σχέσεων με Θεσμικούς Επενδυτές</li><li>- Βραβείου Καλύτερου Investor Relations Officer για τους Θεσμικούς Επενδυτές (Τάκης Κανελλόπουλος)</li><li>- Βραβείο Καλύτερου Ετήσιου Απολογισμού</li></ul> <p><input type="checkbox"/> Στο εργοστάσιο Roanoke, της θυγατρικής μας TITAN America, απονεμήθηκαν το 2009 δύο σημαντικά περιβαλλοντικά βραβεία:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- «Συνολικής Περιβαλλοντικής Αριστείας» για το 2009 από την Αμερικάνικη Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών και το περιοδικό “Cement Americas”.</li><li>- “Environmental Excellence Award for Land Conservation” του Κυβερνήτη της Πολιτείας Βιρτζίνια.</li></ul> <p><input type="checkbox"/> Ο TITAN είναι ιδρυτικό μέλος του Συμβουλίου του ΣΕΒ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.</p> <p><input type="checkbox"/> Η INTERBETON εγκαινιάζει μια σειρά καινοτόμων προϊόντων με μεγάλο εύρος εφαρμογών.</p> <p><input type="checkbox"/> Η Α.Ε Τσιμέντων TITAN κατέκτησε την 1η θέση στη λίστα των “Top Companies for Leaders” στην Ευρώπη και την 8η θέση στην παγκόσμια κατάταξη για το 2009, λαμβάνοντας μια διεθνή τιμητική διάκριση στον τομέα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και των ηγετικών δεξιοτήτων των στελεχών.</p>
<b><u>2010</u></b>	<p><input type="checkbox"/> Εγκαίνια νέου εργοστασίου παραγωγής τσιμέντου ANTEA στην Αλβανία. Στις 13 Σεπτεμβρίου 2010, εγκαινιάστηκε το νέο εργοστάσιο ANTEA που βρίσκεται στην περιοχή Boka e Kuqe της Αλβανίας. Ένα από τα μεγαλύτερα βιομηχανικά συγκροτήματα της χώρας και από τα πιο σύγχρονα τεχνολογικά εργοστάσια τσιμέντου στον κόσμο. Η σημαντική αυτή επένδυση ανήλθε σε 200 εκατ. ευρώ και η συνολική δυνατότητα παραγωγής του εργοστασίου είναι 1,5 εκατ. τόνοι ετησίως.</p> <p><input type="checkbox"/> 2ο Φόρουμ Ενδιαφερομένων Πολιτών στην Ελευσίνα και στο Καμάρι – 2nd Stakeholders’ Forum. Ο TITAN πραγματοποίησε την 1η Μαρτίου 2010 το 2ο Φόρουμ Ενδιαφερομένων Πολιτών με δύο συναντήσεις στα εργοστάσια Ελευσίνας και Καμαρίου. Το Φόρουμ αποσκοπεί να δώσει την ευκαιρία για συζήτηση, ανταλλαγή απόψεων και κατ’ αρχήν αποφάσεων, σε θέματα που μπορούν να αποτελέσουν τομείς συνεργασίας, κοινής δράσης και ανάληψη πρωτοβουλιών στην ευρύτερη περιοχή του Θριασίου Πεδίου και έμπρακτη προώθηση των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Βιώσιμης Ανάπτυξης.</p> <p><input type="checkbox"/> Εξαγορά εργοστασίου παραγωγής τσιμέντου στο Κόσσοβο.</p> <p><input type="checkbox"/> Η Α. Ε. Τσιμέντων TITAN στις 1.000 πιο Υπεύθυνες Κοινωνικά Εταιρίες του κόσμου.</p>
<b><u>2011</u></b>	<p><input type="checkbox"/> Απονομή στον TITANA Ευρωπαϊκού Βραβείου για την Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας.</p>
<b><u>2012</u></b>	<p><input type="checkbox"/> Συμπλήρωση 100 χρόνων από την εισαγωγή της μετοχής της Α.Ε. Τσιμέντων TITAN στο Χρηματιστήριο Αθηνών.</p> <p><input type="checkbox"/> Έναρξη στην Ελλάδα του εκπαιδευτικού προγράμματος «Ασφάλεια στο Σπίτι» για μαθητές νηπιαγωγείου, δημοτικού και γυμνασίου, με στόχο την ευαισθητοποίηση σε θέματα υγείας και ασφάλειας και την πρόληψη του</p>

	<p>παιδικού ατυχήματος.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ Βράβευση επτά μονάδων έτοιμου σκυροδέματος της TITAN America με το «2012 NRMCA Excellence in Quality Award» από την Εθνική Ένωση Έτοιμου Σκυροδέματος των Η.Π.Α. (NRMCA).</li><li>□ Έκδοση του 1ου Απολογισμού Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Sharrcem, θυγατρικής του Ομίλου TITAN στο Κόσσοβο.</li></ul>
<b><u>2013</u></b>	<p>Ο Όμιλος TITAN στον κατάλογο «Ethibel Excellence Investment Registers» που καταρτίζει ο διεθνής οργανισμός Forum Ethibel στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των υπεύθυνων επενδύσεων.</p>
<b><u>2014</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Δημοσίευση του Ενιαίου Ετήσιου Απολογισμού 2013 του Ομίλου TITAN σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του Διεθνούς Συμβουλίου για τους Ενιαίους Απολογισμούς (IIRC), εφαρμόζοντας τα υψηλότερα διεθνή πρότυπα και άριστες πρακτικές.</li><li>□ Μετονομασία της Separation Technologies LLC, θυγατρικής του Ομίλου TITAN, σε ST Equipment &amp; Technology LLC.</li><li>□ Υπογραφή από τον Τίτανα της «Χάρτας για μια Βιώσιμη Ελλάδα», στο πλαίσιο της Πρωτοβουλίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη στην Ελλάδα «Sustainable Greece 2020».</li></ul>
<b><u>2015</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Ο Όμιλος TITAN υπογράφει το Ευρωπαϊκό Σύμφωνο για τη Νεολαία για την ενίσχυση της απόκτησης επαγγελματικών δεξιοτήτων και της απασχολησιμότητας των νέων στην Ευρώπη.</li><li>□ Συμμετοχή του Τίτανα στην αντιμετώπιση της προσφυγικής κρίσης με δωρεές σε Λέρο και Κω αλλά και με την συγκρότηση και αποστολή έξι (6) εθελοντικών ομάδων εργαζομένων στη Λέρο για έξι (6) εβδομάδες.</li></ul>
<b><u>2016</u></b>	<p>Απόκτηση συμμετοχής στην τσιμεντοβιομηχανία Companhia Industrial de Cimento Apodi, στη Βραζιλία, η οποία διαθέτει ένα σύγχρονο εργαστάσιο παραγωγής τσιμέντου στο Quixere. Στο πλαίσιο της συμφωνίας, η Cimento Apodi θα ελέγχεται από κοινού (50/50) από τον Όμιλο Das Branco και την Εταιρία TITAN/Sarkis (που θα ανήκει κατά 94% στον Όμιλο TITAN.)</p>

<http://www.titan.gr/el/titan-group/history/> &  
<http://www.titan.gr/UserFiles/File/titanes/issue116/4.pdf>

vi. Οργανόγραμμα Ομίλου TITAN



<http://www.titan.gr/el/titan-group/organizational-chart/>

## 7.3 Βραβεία και Διακρίσεις

### Διοίκηση & Ανθρώπινο Δυναμικό

- Βραβείο “True Leader” - **2010**
- Διεθνής Διάκριση σε έρευνα με θέμα τις πρακτικές ηγεσίας στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. 1<sup>η</sup> θέση στον πίνακα των “Top Companies of Leaders” στην Ευρώπη και 8<sup>η</sup> θέση στην αντίστοιχη παγκόσμια κατάταξη - **2009**
- Βραβείο “Leading of Company-Greece 2008” - **2008**
- Βραβείο “Leading of Company-Greece 2007” - **2007**
- Βραβείο για την κατάταξη της Α.Ε. Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ μεταξύ των 100 εταιριών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τις καλύτερες συνθήκες εργασίας. **BEST WORKPLACES – EU 2004**
- Βραβείο για την κατάταξη της Α.Ε. Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ μεταξύ των 100 εταιριών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τις καλύτερες συνθήκες εργασίας. **BEST WORKPLACES - EU 2003**
- Διεθνές Βραβείο Εθελοντικής Αιμοδοσίας - **1995**
- Αριστείο Αξιοποίησης Ανθρώπινων Πόρων - **1995**

### Υγιεινή και Ασφάλεια

- Βραβείο Ασφάλειας “DuPont” – **2010**
- «Καλή Απόδοση στην Υγεία και στην Ασφάλεια Εργασίας» - **2010**
- Βραβείο Καινοτόμων Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Πρόληψης Ατυχημάτων στο χώρο της εργασίας - **Βρυξέλλες 2001**
- Βραβείο καλής πρακτικής για την προαγωγή της Υγείας στο χώρο εργασίας - **Ίδρυμα Δουβλίνου 1999**
- Αργυρό Βραβείο ROSPA - **1989**
- Χάλκινο Βραβείο ROSPA - **1984**

<http://www.titan.gr/el/titan-group/awards-distinctions/>

## 7.4 Η Σπουδαιότητα του Ανθρώπινου

### Κεφαλαίου για τον Όμιλο

Η εφαρμογή και η διατήρηση ενός συνετού και σταθερού μοντέλου διαχείρισης, βασισμένο σε κανόνες, αρχές και αξίες, κράτησε ενωμένο τον Όμιλο. Θεμέλια της στρατηγικής αποτελούν η εξωστρέφεια, η βελτίωση της παραγωγικότητας και κυρίως ο **Ανθρώπινος Παράγοντας**. Απόδειξη του τελευταίου είναι ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης του 1920 η εταιρία παρά τις δυσκολίες, πήρε την απόφαση της υλοποίησης ενεργειών υποστήριξης του Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ δεν απέλυσε κανέναν.

Ο ΤΙΤΑΝΑΣ ήταν πάντα ένας ανθρωποκεντρικός οργανισμός. Αναγνωρίζεται η θεμελιώδης σημασία της υπεύθυνης εργοδοσίας και της ανάπτυξης μακροχρόνιων σχέσεων με τους εργαζόμενους, οι οποίες βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, στην αξιοπιστία και στις κοινές αξίες.

Η ανάπτυξη νέας πλατφόρμας για την ηγεσία «Leading the TITAN Way», αποτέλεσε μία σημαντική πρωτοβουλία του Ομίλου το 2016. Με επίκεντρο το «ήθος» του ΤΙΤΑΝΑ, η πλατφόρμα περιγράφει τις θεμελιώδεις συμπεριφορές που προσδιορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία και υποστηρίζει τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη σχετικών δεξιοτήτων. Επιπλέον, υλοποιήθηκε μία νέα διαδικασία απόδοσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων που ενσωματώνει τις αρχές της πλατφόρμας «Leading the TITAN Way», ενώ παράλληλα έγιναν σχετικές εκπαιδεύσεις σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες του ΤΙΤΑΝΑ.

Ο Όμιλος, ως εργοδότης, στοχεύει στην προώθηση της δια βίου μάθησης και στην ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων όλων των εργαζομένων του, ώστε να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ανθρωποώρες εκπαίδευσης αυξήθηκαν κατά 43% σε επίπεδο Ομίλου. Εκτός από την έμφαση που δόθηκε σε θέματα υγείας, ασφάλειας και γενικών δεξιοτήτων, η εκπαίδευση επικεντρώθηκε και στη βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων, με το 15% των ωρών εκπαίδευσης να συνδέονται με την ενίσχυση στον τομέα αυτό.

<b>Ανθρωποώρες Εκπαίδευσης 2016</b>	<b>Γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις 2016</b>
<b>158.210</b>	<b>16%</b>
(2015: 110.776)	(2015: 15%)

Ύστερα από ανασκόπηση όλων των πολιτικών του Ομίλου το 2015, το 2016 εκδόθηκε μία λεπτομερής Πολιτική για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, που επεκτείνει τις σχετικές αναφορές του Κώδικα Δεοντολογίας του Ομίλου και εστιάζει στα εργασιακά δικαιώματα και τις συνθήκες εργασίας, στη δίκαιη μεταχείριση και στις ίσες ευκαιρίες για όλους στις προσλήψεις και στην προσωπική ανάπτυξη.

Οι γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις αυξήθηκαν κατά 8% συγκριτικά με το 2015, με το συνολικό ποσοστό σε όλο τον Όμιλο να φτάνει στο 16% και το υψηλότερο ποσοστό να σημειώνεται στη Σερβία (37%), στη Βουλγαρία (35%) και στην Π.Γ.Δ. της Μακεδονίας (30%).

Πρόσθετες πολιτικές του Ομίλου που αναθεωρήθηκαν και εκδόθηκαν το 2016 είναι η Πολιτική για την Καταπολέμηση της Δωροδοκίας και της Διαφθοράς, η Πολιτική και Οδηγίες Συμμόρφωσης με τη Νομοθεσία περί Ανταγωνισμού και η Πολιτική Συμμόρφωσης με τις Διεθνείς Κυρώσεις κατά Προσώπων ή Κρατών.

Συνεχίζοντας την προσπάθεια για την ενσωμάτωση των διεθνών προτύπων και των βέλτιστων πρακτικών στον ΤΙΤΑΝΑ, το εργοστάσιο τσιμέντου Sharr, στο Κόσοβο, έγινε το 2016 η δεύτερη θυγατρική μετά το εργοστάσιο τσιμέντου Antea, στην Αλβανία, που έλαβε πιστοποίηση σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο Κοινωνικής Λογοδοσίας SA8000.

Στρατηγική λοιπόν, ανθρωποκεντρική πολιτική, σεβασμός στο περιβάλλον, καινοτομία, έρευνα, ρίσκο, συνεργάτες και ενωμένοι μέτοχοι, αποτέλεσαν το μυστικό της επιτυχίας ενός Κολοσσού στην τσιμεντοβιομηχανία, ο οποίος έχει παρουσία σε τρεις ηπείρους και επάξια φέρει το όνομα ΤΙΤΑΝΑΣ.



## 7.5 Προγραμματισμός των Εκπαιδεύσεων στον

### Όμιλο

Στην αρχή κάθε χρόνου ο Όμιλος, δημιουργεί ένα Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης. Δηλαδή οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών σε συνεργασία με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, καθορίζουν, οργανώνουν και προγραμματίζουν τις εκπαιδεύσεις που θα γίνουν μέσα στο έτος. Η θεματολογία της εκπαίδευσης, ο χρόνος και ο τόπος πραγματοποίησής της εξαρτάται από τις λειτουργικές ανάγκες της κάθε υπηρεσίας και τμήματος, καθώς και από τις προτάσεις των στελεχών των τμημάτων. Στο τέλος του χρόνου γίνεται ο Ετήσιος Απολογισμός των εκπαιδεύσεων. Αρμόδιο για την σύνταξη του είναι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Με τον Ετήσιο Απολογισμό, γίνεται καταγραφή και καταμέτρηση των εκπαιδεύσεων που έχουν γίνει μέσα στο χρόνο και των ωρών τους. Ακόμα γίνεται καταμέτρηση των ατόμων που παρακολούθησαν τις Εκπαιδεύσεις και πόσες ώρες παρακολούθησε ο καθένας το κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης. Με αυτό τον τρόπο, προσδιορίζεται η αναγκαιότητά της και η επανάληψή της στο επόμενο έτος.

Τον κεντρικό ρόλο στην κάθε εκπαίδευση τον κατέχει ο **εκπαιδευτής-εισηγητής**. Πρέπει να είναι ένα άτομο που να προσελκύει το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων και να έχει το χάρισμα του λόγου και της έκφρασης και το βασικότερο γνώσεις και δεξιότητες επί του συγκεκριμένου θέματος που καλείται να μεταδώσει. Για το λόγο αυτό ο Όμιλος Τιτάν έχει ως εκπαιδευτές εργαζόμενους ειδικευμένους για αυτό το σκοπό, που κατέχουν πλήρως τα θέματα των εκπαιδεύσεων. Βέβαια συνεργάζεται και με κάποιους εξωτερικούς φορείς που παρέχουν υπηρεσίες εκπαίδευσης, εξειδικευμένους σε Τεχνικά και Μηχανολογικά θέματα κυρίως.

Ο τόπος της εκπαίδευσης είναι ένας ειδικά διαμορφωμένος χώρος μέσα στο Εργοστάσιο. Σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται και εκτός εργοστασίου, στα κεντρικά γραφεία της Εταιρείας.

Σε κάθε εκπαίδευση οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν υπογράφουν τα «παρουσιολόγια» που δημιουργούνται από το (Τμήμα ΔΑΔ), τα οποία καταγράφουν τα ονόματα των εισηγητών, των εκπαιδευόμενων και του θέματος της Εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια αυτά τα παρουσιολόγια πάνε στο τμήμα ΔΑΔ για καταμέτρηση, πέρασμα στο σύστημα του Ομίλου και αρχειοθέτηση, ώστε να γίνει στο τέλος του χρόνου ο Ετήσιος Απολογισμός.

Ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ στοχεύει στο να περέχει στα στελέχη του σε ρόλο προϊστάμενου εκπαιδεύσεις υψηλού επιπέδου.

Πέραν των εξειδικευμένων γνώσεων του κάθε εργασιακού ρόλου, είναι αναγκαίο τα στελέχη να διαθέτουν στρατηγική σκέψη, η οποία επιτυγχάνεται με τη σφαιρική γνώση και τρόπου λειτουργίας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Μέσα από τις εκπαιδεύσεις προγραμμάτων που αφορούν τη διοίκηση, οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν τις γνώσεις εκείνες που θα ενισχύσουν τις διοικητικές ικανότητές τους και την ικανότητα λήψης αποφάσεων.

Υπάρχουν πάρα πολλά θέματα εκπαίδευσης τέτοιου είδους που γίνονται στον Όμιλο.

Ενδεικτικά αναφέρω την εξής θεματολογία:

- Πρόγραμμα Διοικητικών Δεξιοτήτων για Προϊστάμενους Βάρδιας.
- Διαχείριση Χρόνου.
- Διαχείριση Αλλαγών.
- Γραπτή Επικοινωνία.
- Executive Diploma In Management.

Οι εκπαιδεύσεις αυτές γίνονται είτε στα κεντρικά γραφεία της Αθήνας, όπου συγκεντρώνονται στελέχη απ' όλη την Ελλάδα, είτε σε διάφορους εξωτερικούς φρείς που συνεργάζονται με τον Όμιλο για παροχή τέτοιων εκπαιδεύσεων, π.χ. το ALBA Graduate Bussiness School στην Αθήνα.

## 7.6 Υγεία & Ασφάλεια μέσω της Εκπαίδευσης

Η δημιουργία κουλτούρας ασφαλούς εργασίας είναι κύρια προτεραιότητα του Ομίλου ΤΙΤΑΝ, καθώς συντελεί καθοριστικά στην επίτευξη και διατήρηση ενός περιβάλλοντος εργασίας απαλλαγμένου από ατυχήματα. Ο ΤΙΤΑΝΑΣ επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων του στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας του ίδιου προσωπικού και των εργαζομένων του και παροτρύνει τους προμηθευτές του και άλλους συνεργάτες να υιοθετήσουν παρόμοιες απόψεις αλλά και πρακτικές.

Μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης αποσκοπεί κυρίως στην υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού της εταιρίας. Οι εκπαιδεύσεις έχουν ως απώτερο σκοπό την απόφυγη ατυχημάτων.

Πολύ συχνά, λοιπόν, γίνονται σεμινάρια για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, γενικά και πιο ειδικά.

Ενδεικτικά ένα θεματολόγιο για το έτος 2017 του Ομίλου ΤΙΤΑΝ:

- «**Παγκόσμια Ημέρα Υγείας και Ασφάλειας**»
- «**Θόρυβος-Θέματα Υγείας**»
- «**Γλιστρήματα-Παραπατήματα-Πτώσεις**»
- «**Πυρασφάλεια**»
- «**Περιορισμένοι Χώροι**»
- «**Έλεγχος Σωστής Προσαρμογής ΜΑΠ Ακοής (ear-fit-test)**»
- «**Απομόνωση Μηχανημάτων-LOTOTO**»
- «**Εναέρια και Υπόγεια Καλώδια Ισχύος**»
- «**Προστασία Περιβάλλοντος-Θόρυβος**»
- «**Εκπαίδευση σαμαρείτων-Πρώτες Βοήθειες**»
- «**Μεταφορικές Ταινίες**»
- «**Τεχνολογία Σκυροδέματος**»
- «**Τεχνολογία Έψησης**»
- «**Εναλλακτικά Καύσιμα**»
- «**Θαλάσσια Ρύπανση**»
- «**Ασφάλεια Λιμένος**»
- «**Ασκήσεις Ετοιμότητας**»
- «**Διαρροή από Σιλοφόρο Όχημα**»
- «**Ασφάλεια στα Χημικά Εργαστήρια**»

**«Εκπαίδευση Νεοπροσλαμβανόμενου»  
«Επισκόπηση Συμβάντων 2016»**

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε ο Όμιλος κατέχει μία μεγάλη γκάμα εκπαιδεύσεων. Είναι σημαντικό να προσθέσουμε ότι οι Εκπαιδεύσεις που έχουν σχέση με την ασφάλεια γίνονται μία φορά την εβδομάδα, διεξάγονται στο χώρο του εργοστασίου, όπως οι περισσότερες εκπαιδεύσεις και συμμετέχει όλο το προσωπικό (ίδιο και εργολαβικό).

Το 2016, καταγράφηκαν συνολικά 29 ατυχήματα που οδήγησαν σε απώλεια χρόνου εργασίας (LTIs), παρουσιάζοντας μείωση κατά 14,7% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Ο δείκτης συχνότητας ατυχημάτων που οδήγησαν σε απώλεια χρόνου εργασίας του ίδιου προσωπικού (LTIFR) μειώθηκε σε 1,92 LTIs ανά εκατομμύριο ώρες, παρουσιάζοντας βελτίωση κατά 4% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Ο δείκτης συχνότητας ατυχημάτων που οδήγησαν σε απώλεια χρόνου εργασίας εργολάβων σημείωσε περαιτέρω βελτίωση σε 0,73 LTIs ανά εκατομμύριο ώρες, παρουσιάζοντας μείωση κατά 33,6% σε σχέση με το 2015.

Ο Όμιλος εξέφρασε τη βαθιά του λύπη για το γεγονός ότι, παρά τις προσπάθειες που καταβάλλονται στον τομέα της ασφάλειας, το 2016 σημειώθηκε ένα θανατηφόρο οδικό ατύχημα τρίτου, στο οποίο εμπλεκόταν φορτηγό μεταφοράς σκυροδέματος που οδηγούσε εργολάβος της Εταιρίας. Συνεχίζεται ωστόσο η επιδίωξη της ενίσχυσης και της περαιτέρω βελτίωσης των προσπαθειών του οίλου, ώστε να εμπεδωθεί στους εργαζόμενους και τους εργολάβους η κουλτούρα ασφαλούς οδήγησης.

Το 2016, λοιπόν, ο Όμιλος ανέλαβε μία σειρά πρωτοβουλιών, με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης των εργαζόμενων στους τομείς της υγείας και της ασφάλειας:

Εκπαίδευση για την πρόληξη σοβαρών ατυχημάτων, που περιλαμβάνει την ανάλυση των αιτιών που οδήγησαν στο παρελθόν σε σοβαρά συμβάντα ή σοβαρά παρ'ολίγον ατυχήματα σε διάφορες εγκαταστάσεις του Ομίλου. Η εκπαίδευση ξεκίνησε το 2016 και θα συνεχιστεί ως το 2018.

Σύνταξη και διανομή σε όλες της επιχειρηματικές μονάδες καταλόγων εξοπλισμού ασφαλείας, που καλύπτει το σύνολο των λειτουργιών των εργοστασίων σε βάθος.

Έκδοση νέας Οδηγίας για τα Σχέδια Ασφαλούς Εργασίας που δεν καλύπτονται πλήρως από τις υπάρχουσες διαδικασίες.

Κατάρτιση και διανομή σε όλον τον Όμιλο ενός λεπτομετούς οδηγού για την εύρεση των πρωταρχικών αιτίων που οδήγησαν σε συμβάντα που σχετίζονται με την υγεία και την ασφάλεια, επί του οποίου ακολούθησε σχετική εκπαίδευση το 2017.

vii. Μη Χρηματο-οικονομικές Επιδόσεις Γεωγραφικών Τομέων

		<b>ΗΠΑ</b>	<b>ΕΛΛΑΔΑ &amp; ΔΥΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ</b>	<b>ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ</b>	<b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ</b>
Δείκτης συχνότητας ατυχημάτων που οδήγησαν σε απώλεια χρόνου εργασίας (LTFR) των εργαζόμενων (ανά 1.000.000 ανθρωποώρες)	<b><u>2015</u></b>	2,05	1,87	3,42	0,43
	<b><u>2016</u></b>	<b><u>1,73</u></b>	<b><u>3,27</u></b>	<b><u>1,98</u></b>	<b><u>0,91</u></b>
Σύνολο Εκπαιδευτικών Ωρών	<b><u>2015</u></b>	14.659	34.267	40.034	21.816
	<b><u>2016</u></b>	<b><u>16.647</u></b>	<b><u>43.867</u></b>	<b><u>63.536</u></b>	<b><u>34.160</u></b>

[http://www.titan-cement.com/integrated\\_report\\_2016\\_GR.pdf](http://www.titan-cement.com/integrated_report_2016_GR.pdf)

viii. Γενικές Επιδόσεις Ομίλου στην Υγεία και στην Ασφάλεια

<b><u>Περιγραφή</u></b>	<b><u>2012</u></b>	<b><u>2013</u></b>	<b><u>2014</u></b>	<b><u>2015</u></b>	<b><u>2016</u></b>
<u>Αριθμός θανατηφόρων ατυχημάτων ιδίου προσωπικού</u>	1	0	0	1	<b>0</b>
<u>Δείκτης θανατηφόρων ατυχημάτων ιδίου προσωπικού</u>	2,69	0,00	0,00	2,68	<b>0,00</b>
<u>Αριθμός θανατηφόρων ατυχημάτων εργολάβων</u>	0	1	1	0	<b>0</b>
<u>Αριθμός θανατηφόρων ατυχημάτων τρίτων μερών</u>	0	1	1	0	<b>0</b>
<u>Ατυχήματα εργαζομένων που οδήγησαν σε απώλεια χρόνου εργασίας (LTIs)</u>	8	2	8	13	<b>11</b>
<u>Δείκτης συχνότητας ατυχημάτων ιδίου προσωπικού που οδήγησαν σε απώλεια χρόνου εργασίας (LTIFR)</u>	1,13	0,28	1,10	1,75	<b>1,54</b>
<u>Αριθμός χαμένων εργάσιμων ημερών ιδίου προσωπικού</u>	905	110	494	936	<b>313</b>
<u>Δείκτης σοβαρότητας ατυχημάτων ιδίου προσωπικού που οδήγησαν σε απώλεια χρόνου εργασίας</u>	127,7	15,3	67,6	126,0	<b>43,8</b>
<u>Ατυχήματα εργολάβων που οδήγησαν σε απώλεια χρόνου εργασίας (LTIs)</u>	12	6	8	7	<b>2</b>

Σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση ως εισηγητής, κατέχει και ο **Τεχνικός Ασφάλειας του Εργοστασίου**, επειδή το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδεύσεων αφορά θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας (HEALTH AND SAFETY).

- Για κάθε εργοδότη υπάρχει υποχρέωση απασχόλησης Τεχνικού Ασφάλειας έστω και με έναν εργαζόμενο και Ιατρού Εργασίας για απασχόληση περισσότερων από πενήντα (50) εργαζόμενων.
- Ο Τεχνικός Ασφάλειας παρέχει στον εργοδότη υποδείξεις και συμβουλές, γραπτά ή προφορικά, σε θέματα σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας (Υ.Α.Ε.) και την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων. Τις γραπτές υποδείξεις ο Τεχνικός Ασφάλειας καταχωρεί σε ειδικό βιβλίο της επιχείρησης, το οποίο σελιδομετρείται και θεωρείται από την επιθεώρηση εργασίας. Ο εργοδότης έχει υποχρέωση να λαμβάνει γνώση ενυπογράφως των υποδείξεων που καταχωρούνται σ' αυτό το βιβλίο.
- Ειδικότερα ο Τεχνικός Ασφάλειας, συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού, συντήρησης των εγκαταστάσεων, εισαγωγής νέων παραγωγικών διαδικασιών, προμήθειας μέσων και εξοπλισμού. Διαμόρφωσης και διευθέτησης θέσεων και περιβάλλοντος εργασίας. Οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας και επιλογής και ελέγχου των Μέσων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ).
- Ελέγχει την ασφάλεια εγκαταστάσεων και τεχνικών μέσων (πριν τη λειτουργία τους), παραγωγικές διαδικασίες και μεθόδους εργασίας και την εφαρμογή των μέτρων Υ.Α.Ε. και πρόληψης ατυχημάτων.
- Ο Τεχνικός Ασφάλειας έχει, κατά την άσκηση του έργου του, ηθική ανεξαρτησία απέναντι στον εργοδότη και στους εργαζόμενους. Τυχόν διαφωνία του με τον εργοδότη, για θέματα της αρμοδιότητάς του, δεν μπορεί να αποτελέσει λόγο καταγγελίας της σύμβασής του. Σε κάθε περίπτωση η απόλυση του Τεχνικού Ασφάλειας πρέπει να είναι αιτιολογημένη. Ο Τεχνικός Ασφάλειας έχει υποχρέωση να τηρεί το επιχειρησιακό απόρρητο.

Από τα θέματα εκπαίδευσης που ανέφερα πιο πάνω διακρίνεται και η εκπαίδευση των **Σαμαρείτων**. Ο όρος **Σαμαρείτης**, λοιπόν είναι συνδεδεμένος με την έννοια της εθελοντικής προσφοράς όπου η ανθρώπινη ανάγκη το απαιτεί. Για τον εργασιακό χώρο του ΤΙΤΑΝΑ, Σαμαρείτης είναι ο εθελοντής εργαζόμενος που εμφορείται από την ιδέα της προσφοράς στην περίπτωση επείγοντος περιστατικού εκεί που ο χρόνος μετρά αδυσώπητα και οι ενέργειες πρέπει να είναι ήρεμες, γρήγορες και σωστές.

Σαμαρείτες υπάρχουν σε όλα τα κέντρα δραστηριότητας του ΤΙΤΑΝΑ στην Ελλάδα. Συνολικά έχει 141 Σαμαρείτες. Οι 84 από αυτούς προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στα εργοστάσια και στα κεντρικά γραφεία καθώς και απασχολείται ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζόμενων και εξωτερικών συνεργατών.

Η εκπαίδευση των Σαμαρειτών εστιάζει στην αντιμετώπιση περιστατικών που είναι δυνατόν να προκύψουν στους χώρους εργασίας και που απαιτούν άμεση αντιμετώπιση. Με το πέρασμα των ετών η εκπαίδευση πρώτων βοηθειών έγινε αποκλειστικό έργο της Ιατρικής Υπηρεσίας της Εταιρίας. Μέχρι το 2014 η εκπαίδευση γινόταν κάθε δύο (2) χρόνια σε διήμερα σεμινάρια διάρκειας δώδεκα (12) ωρών. Από το 2015 η εκπαίδευση των Σαμαρειτών γίνεται πλέον σε ετήσια βάση, μία χρονιά από την Ιατρική Υπηρεσία της Εταιρίας και την επόμενη χρονιά από το Εκπαιδευτικό Κέντρο Υποστήριξης Ζωής (Ε.Κ.Υ.Ζ.), όπου γίνονται κυρίως πρακτικές ασκήσεις με σενάρια παροχής πρώτων βοηθειών σε εξωτερικούς χώρους των εγκαταστάσεων. Μετά την τελευταία εκπαίδευση του 2015 οι Σαμαρείτες των τεσσάρων (4) εγκαταστάσεων έλαβαν πιστοποίηση στην παροχή πρώτων βοηθειών στους χώρους εργασίας από την EMP Medic First Aid 3ετούς ισχύος.

[http://www.titan.gr/publications/titanes\\_125/](http://www.titan.gr/publications/titanes_125/)

## 7.7 Προσωπική Εμπειρία

Πραγματοποιώντας την εξάμηνη πρακτική μου άσκηση στη Εταιρία Α.Ε. Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ στην Πάτρα είχα την ευκαιρία να απασχοληθώ στο τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και με τις εκπαιδεύσεις των εργαζόμενων. Ο όμιλος δίνει μεγάλη σημασία στη Διαχείριση και στην Εκπαίδευση του Ανθρώπινου παράγοντα.

Οι άνθρωποι που εργάζονται στον Όμιλο έχουν πάθος για τη δουλειά τους αλλά και για την επιτυχία του Ομίλου. Ενστερνίζονται τις αξίες του κι έχουν εσωτερική παρακίνηση. Υπάρχει ενδιαφέρον μεταξύ των εργαζόμενων και ομαδικότητα. Γνωρίζουν πολύ καλά να εξισορροπούν την πνευματική τους ικανότητα και τη συναισθηματική τους ωριμότητα με αποτέλεσμα να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και πιέσεις του περιβάλλοντος.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση, διότι αν οι εργαζόμενοι δεν είχαν που να απευθυνθούν για τυχόν προβλήματα και δυσκολίες, ο όμιλος δεν θα είχε πετύχει τόσα πολλά σε όλα αυτά τα χρόνια λειτουργίας του. Οι άνθρωποι που δουλεύουν εκεί δείχνουν ευτυχισμένοι και ολοκληρωμένοι με αυτό που κάνουν.

Συνειδητοποιούμε, λοιπόν, πως ένα σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό είναι αποδοτικό και προσεκτικό στην εργασία του. Ο όμιλος δίνει έμφαση κυρίως στις εκπαιδεύσεις που έχουν σχέση με την ασφάλεια των εργαζόμενων. Είναι σημαντικό για την εταιρία να μην υπάρχουν ατυχήματα στο ιστορικό της.

## Επίλογος

Απ' όσα εκτέθηκαν παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι οι άνθρωποι, είτε επιτελούν διοικητικό είτε εκτελεστικό έργο στις επιχειρήσεις / οργανισμούς, είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο. Δηλαδή οι άνθρωποι είναι αυτοί που δίνουν την ώθηση στις επιχειρήσεις / οργανισμούς ώστε να θεωρούνται επιτυχημένες ή μη. Απο την άλλη καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση του προσωπικού αποκομίζει ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων, βελτίωση της απόδοσης στα καθήκοντά του και μείωση του χρόνου προσαρμογής κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας. Συνεπώς είναι αναγκαία, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις οι οποίες αποκομίζουν οφέλη.

Αβίαστα, λοιπόν, οδηγούμαστε στη διαπίστωση ότι οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων / οργανισμών είναι αναγκαίο να κατανοούν πλήρως ότι η ύπαρξη του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι απολύτως αναγκαία με απώτερο σκοπό την αμεσότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και τη διατήρηση των εργασιακών πρακτικών και αξιών.

Εν κατακλείδι υπογραμμίζουμε ότι ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ έχει στόχο με τις εκπαιδεύσεις που είναι πολύ σημαντικές γι' αυτόν να διατηρεί ένα συνεχώς ενημερωμένο και πάνω απ' όλα υγιές και ασφαλές προσωπικό, κάτι που καταφέρνει και όπως φαίνεται χρόνο με το χρόνο το ποσοστό των ατυχημάτων μειώνεται και ο αριθμός των εκπαιδεύσεων αυξάνεται. Επίσης, ο στόχος των εκπαιδεύσεων βλέπουμε ότι επιτυγχάνεται από τα βραβεία και τις διακρίσεις που έχει λάβει ο Όμιλος τόσο σε επίπεδο Υγείας και Ασφαλείας όσο και σε επίπεδο Διοίκησης.





## Βιβλιογραφία

- ❖ «Μάνατζμεντ & Στρατηγική Επιχειρήσεων», Τίτλος Προτοτύπου: "Harvard Business Essentials, Coaching and Mentoring", (2011), Εκδόσεις: Μοντέρνοι Καιροί
- ❖ Gary Dessler, (2012), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις», Εκδόσεις Κριτική
- ❖ Άρθρο «ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΟΙ ΔΥΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΕΣ» στην Εφημερίδα Γνώμη, 31/05/2010, του Stephen R. Corcey
- ❖ Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π., (2008), «Management Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Προπομπός
- ❖ Δήμου. Ν., (2003), «Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις Έλλην
- ❖ Ζαβλάνος Μ., (2002), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σταμούλη
- ❖ Ιορδάνογλου Δ., (2008), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις Ονέες ςτάσεις και πρακτικές», Εκδόσεις Κριική
- ❖ Κανελλόπουλος Χ.Κ., (2002), «Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού», Ιδιωτική Έκδοση 6
- ❖ Λαζαρίδη & Μούζα Α., (2006), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική
- ❖ Μπουραντάς Δ., (2005), «Ο δόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτικής
- ❖ Μπουραντάς. Δ. & Παπαέξανδρή Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπενού
- ❖ Ξυροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-η πρόκληση του 21<sup>ο</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδόσεις Ανικούλα
- ❖ Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπενού
- ❖ Σκουλάς Ν. & Οικονομάκη Κ., (1998), «Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κάπα
- ❖ Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Rosili
- ❖ Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. Μ., (2007), «Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της νέας εποχής», 4<sup>η</sup> έκδοση Rosili
- ❖ Χυτήρης Λ., (2001) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks

## Ιστοσελίδες

- ❖ <http://www.titan.gr/el/titan-group/awards-distinctions/> (21/03/2018)
- ❖ [https://www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc\\_texn3.pdf](https://www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc_texn3.pdf)  
(29/03/2018)
- ❖ [http://www.titan.gr/publications/titanes\\_125/](http://www.titan.gr/publications/titanes_125/) (29/03/2018)
- ❖ <http://www.titan.gr/UserFiles/File/titanes/issue116/4.pdf> (03/04/2018)
- ❖ <http://www.titan.gr/el/titan-group/history/> (03/04/2018)
- ❖ [http://www.titan-cement.com/integrated\\_report\\_2016\\_GR.pdf](http://www.titan-cement.com/integrated_report_2016_GR.pdf)  
(03/05/2018)

## **Πνευματικά Δικαιώματα**

Copyright © ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

**Δήμητρα Παρίσσιου, 2018**