

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
&
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Διαδικασίες για την ενεργοποίηση του προσωπικού

- I. Η ένταξη του προσωπικού.
- II. Η εκπαίδευση του προσωπικού.
- III. Η αξιολόγηση του προσωπικού.
- IV. Η αμοιβή του προσωπικού και, τέλος,
- V. Η εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας.

Η ένταξη του προσωπικού

Ο βασικός στόχος της ένταξης είναι να μειώσει, όσο είναι δυνατόν, το φόβο που αισθάνεται κάθε νεοπροσλαμβανόμενος. Ο προϊστάμενος εξηγεί στο νέο μέλος ποιοι είναι οι στόχοι της οργανωτικής μονάδας και τι μέρος του στόχου θα εκπληρώσει ο ίδιος. Τον πληροφορεί για τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης, τη φιλοσοφία της, την πολιτική που ακολουθεί για θέματα προσωπικού, όπως τις ώρες εργασίας, τον τρόπο πληρωμής, τις υπερωρίες, τις διάφορες άλλες επιπρόσθετες παροχές κλπ.

Η εκπαίδευση του προσωπικού

- Με την εκπαίδευση, επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης. Επίσης, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού

Η ταξινόμηση του προσωπικού στο πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι δυνατόν να γίνει σε τρεις κατηγορίες:

1. Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα.
2. Στο νέο προσωπικό με πείρα.
3. Στο κανονικό προσωπικό.

Η εκπαίδευση του προσωπικού

Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα, όπου γίνεται προσπάθεια να του δοθεί μια γενική εικόνα σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή να ενημερωθεί για τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης. Μετά το τέλος της θεωρητικής εκπαίδευσης, κάθε εργαζόμενος τοποθετείται στο τμήμα του, στο οποίο ολοκληρώνεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης του.

Η εκπαίδευση του προσωπικού

Στο νέο προσωπικό με πείρα, όπου το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα περιοριστεί σε θέματα που αφορούν στην οργάνωση της επιχείρησης και στις διάφορες πολιτικές και μεθόδους της. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με ειδικές διαλέξεις είτε με την τοποθέτηση του νεοπροσληφθέντος κατευθείαν στο τμήμα του, όπου ο υπεύθυνος του τμήματος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του για ένα χρονικό διάστημα.

Η εκπαίδευση του προσωπικού

- Στο κανονικό προσωπικό, η εκπαίδευσή του 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 κάποιον τρόπο, το καθιστούν δυνατό. Έτσι μπορεί να συγκριθεί, πχ. ο δείκτης της παραγωγικότητας του προσωπικού πριν και μετά την εκπαίδευση του. Επίσης, η απόδοση του προσωπικού, σε τελική ανάλυση, μπορεί να πιστοποιηθεί από το ρυθμό αύξησης των κερδών της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού

- Αξιολόγηση του προσωπικού ονομάζεται η διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα μετά την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος από την ημέρα πρόσληψης του νέου προσωπικού και κατά την οποία γίνεται μέτρηση της απόδοσής του.

Η αξιολόγηση του προσωπικού

- Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί αρκετούς από τους σκοπούς της επιχείρησης:
 - I. Με το σύστημα της επαναπληροφόρησης που διαθέτει, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία, όσον αφορά στην εκτέλεση της εργασίας τους.
 - II. Δίνει τη βάση για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων και την αναπροσαρμογή τους, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις κ.λπ.
 - III. Ενθαρρύνει τους εργαζομένους για καλύτερες αποδόσεις.
 - IV. Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης.

Αξιολόγηση του προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι δύσκολο έργο, γιατί βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες που δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν με απόλυτη αντικειμενικότητα. Το ύψος πχ. των πωλήσεων ή της παραγωγής είναι από τους σπουδαιότερους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού μιας επιχείρησης.

Αξιολόγηση του προσωπικού

- Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την αξιολόγηση του προσωπικού. Ειδικότερα θα αναφερθούν δύο από αυτές:
 - I. Οι ετήσιες εκθέσεις.
 - II. Κλίμακες αξιολόγησης.

Αξιολόγηση του προσωπικού

Οι ετήσιες εκθέσεις.

- Είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού. Στις εκθέσεις αυτές περιγράφονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του εργαζόμενου, ποια είναι η απόδοσή του κατά τη χρονική περίοδο της αξιολόγησης και ποιοι είναι οι τρόποι για τη βελτίωση της απόδοσής του. Η γραπτή αυτή έκθεση είναι σχετικά εύκολη εργασία, γιατί δεν απαιτεί πολύπλοκες φόρμες ή ιδιαίτερη εκπαίδευση για να την εκπονήσει κανείς.

Κλίμακες αξιολόγησης

- Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει ορισμένους παράγοντες απόδοσης, όπως την ποσότητα και την ποιότητα του έργου που έχει επιτύχει ο εργαζόμενος, τη γνώση του αντικειμένου της εργασίας, το βαθμό συνεργασίας, την εμπιστοσύνη, τις παρουσίες και τις απουσίες από την εργασία, την εντιμότητα και την πρωτοβουλία του εργαζομένου κ.ά. Οι παραπάνω παράγοντες τοποθετούνται σε μια λίστα που βαθμολογείται ο καθένας ξεχωριστά, ανάλογα με τη βαρύτητα στον ένα ή στον άλλο παράγοντα.

Η αμοιβή του προσωπικού

- Η τελευταία ευθύνη της διοίκησης, όσον αφορά τη στελέχωση, είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα αμοιβής για όλους τους εργαζομένους, όπως πχ. τους διευθυντές διευθύνσεων, τους προϊσταμένους τμημάτων, τους υπαλλήλους κλπ.
- Οπωσδήποτε είναι δύσκολο να βρεθεί μια μέθοδος που να ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους, όταν αυτοί εκτελούν διάφορες εργασίες, οι οποίες απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες από μέρους τους.

Η αμοιβή του προσωπικού

Για να είναι ιδανικό ένα πρόγραμμα αμοιβής, πρέπει να:

A) διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος των μισθών και ημερομισθίων.

B) συγκρατεί τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, καθώς και να μειώνει την αντικατάσταση του προσωπικού.

Γ) δίνει ένα κίνητρο για καλύτερη εργασία, να επιβραβεύει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά.

Δ) εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές και να δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας.

Η αμοιβή του προσωπικού

Αμοιβή χωρίς χρηματικές παροχές

- Η μη χρηματική αμοιβή έχει τη μορφή κοινωνικών και ψυχολογικών ανταμοιβών – αναγνώριση και σεβασμός από τους άλλους και ευκαιρίες για αυτοανάπτυξη.

Αμοιβή με χρηματικές παροχές

- Η χρηματική αμοιβή περιλαμβάνει άμεσες αμοιβές, όπως το μισθό, το ημερομίσθιο και το επίδομα παραγωγικότητας, και έμμεσες ανταμοιβές, όπως την κάλυψη του κόστους των προγραμμάτων ασφάλισης.

Η αμοιβή του προσωπικού

- Η συνολική αποζημίωση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την εργασία που παρέχουν αποτελεί σύνθεση των χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών τους.

ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ	
	<ul style="list-style-type: none">▷ Εργασιακή ασφάλεια▷ Κοινωνική θέση▷ Φιλίες▷ Ευέλικτες ρυθμίσεις ωραρίου εργασίας▷ Αναγνώριση▷ Ευκαιρίες ανάπτυξης
ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ	
€	<p>Έμμεση χρηματική αμοιβή</p> <ul style="list-style-type: none">▷ Υποχρεωτική και εθελοντική ασφάλιση▷ Διακοπές▷ Καταβολή διδάκτρων▷ Οικογενειακή μέριμνα▷ Προγράμματα υγείας
	£
	\$
	€

Πρόσθετες παροχές

- Εταιρικό αυτοκίνητο.
- Δαπάνες.
- Ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες.
- Επιδοτούμενη εστίαση.
- Συνταξιοδοτικά προγράμματα.
- Άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών.
- Διακοπές.
- Στεγαστική βοήθεια.
- Δάνεια με χαμηλό επιτόκιο για αγορά αυτοκινήτου.
- Δίδακτρα σχολείων.
- Άδειες.
- Εκπτώτικές αγορές.
- Χριστουγεννιάτικα δώρα.

Οι συνθήκες εργασίας

- Για να πετύχει μια επιχείρηση την πλήρη απόδοση του προσωπικού της, θα πρέπει να εξασφαλίσει τις καλύτερες συνθήκες εργασίας που θα ικανοποιούν τις ανάγκες του και να τις βελτιώνει συνεχώς.
- Εκπονώντας μελέτες σχετικά με το φωτισμό, τη θέρμανση, τις άδειες, τις ώρες εργασίας, την ασφάλεια των εργαζομένων κ.λπ.

Οι στόχοι της επιχείρησης και τα κίνητρα των εργαζομένων

- Κάθε εργαζόμενος για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει:
- α) να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του,
- β) να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί, και
- γ) να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία.

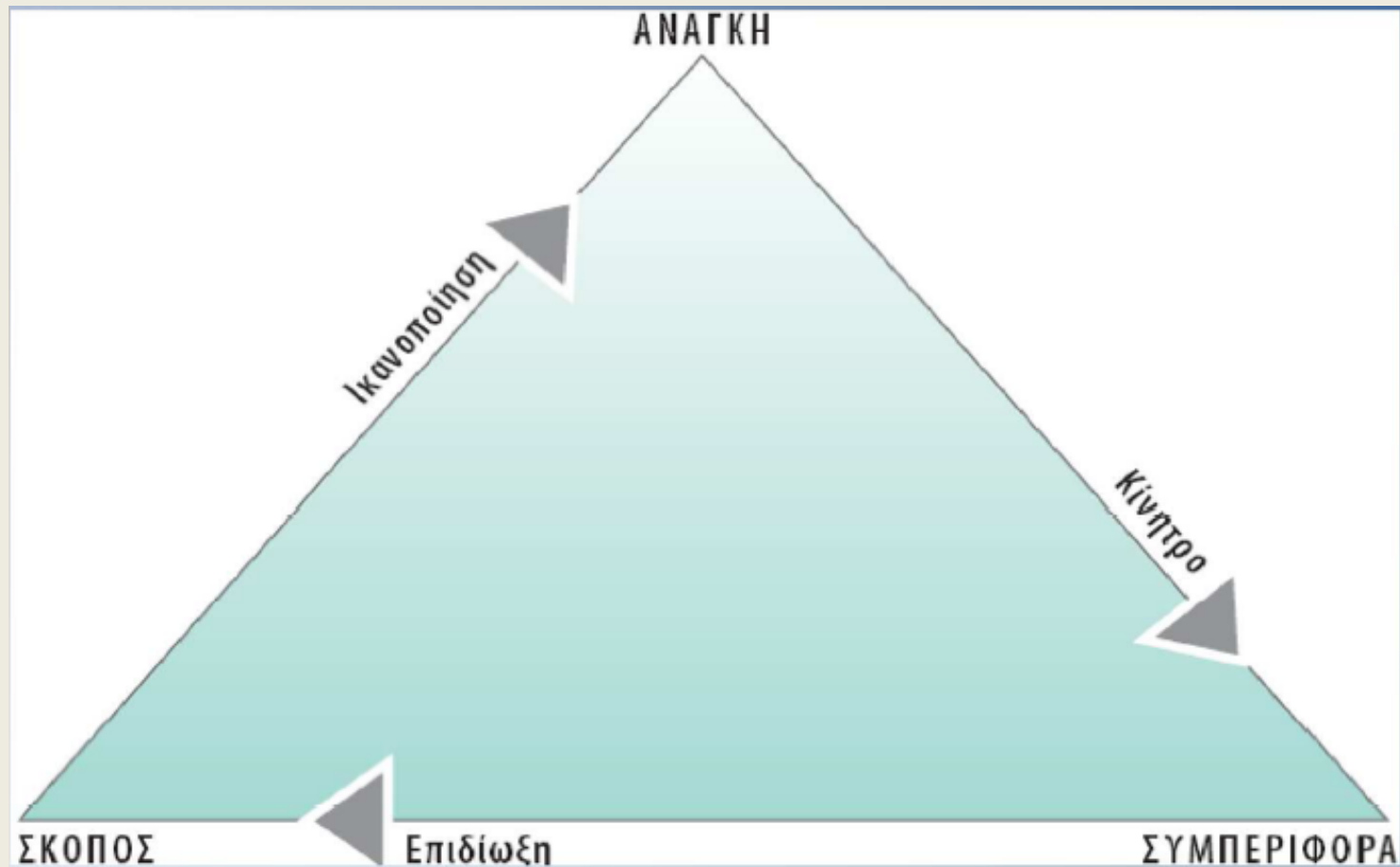
Οι στόχοι της επιχείρησης και τα κίνητρα των εργαζομένων

- Όλες οι προσπάθειες που γίνονται για τον καθορισμό των στόχων, καθώς και την εκπόνηση προγραμμάτων, χάνονται γιατί λείπει το «θέλω», η επιθυμία και ο ενθουσιασμός των εργαζομένων για την υλοποίηση αυτών των στόχων.
- Το σύγχρονο μάνατζμεντ πιστεύει πως για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οικονομικού οργανισμού, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών που εργάζονται σ' αυτόν (όπως πχ., σε μια επιχείρηση, οργανισμό, υπουργείο, εκπαιδευτικό ίδρυμα κ.α.)

Οι στόχοι της επιχείρησης και τα κίνητρα των εργαζομένων

- Οι στόχοι των εργαζομένων ταυτίζονται με τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών.
- Έτσι η λειτουργία των ανθρώπινων κινήτρων γεννήθηκε από τις ανάγκες τους.

Οι στόχοι της επιχείρησης και τα κίνητρα των εργαζομένων



Οι στόχοι της επιχείρησης και τα κίνητρα των εργαζομένων

Οι ανάγκες ταξινομούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. Τις βιογενετικές.
2. Τις ψυχογενετικές.

Τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς

- Δύο βασικές θεωρίες για τα κίνητρα των ανθρώπων:
 - I. Η προσέγγιση παροχής κινήτρων με βάση το περιεχόμενο. (Αβραάμ Μάσλοου)
 - II. Η θεωρία των δύο παραγόντων. (Φρέντερικ Χέρτζμπεργκ)

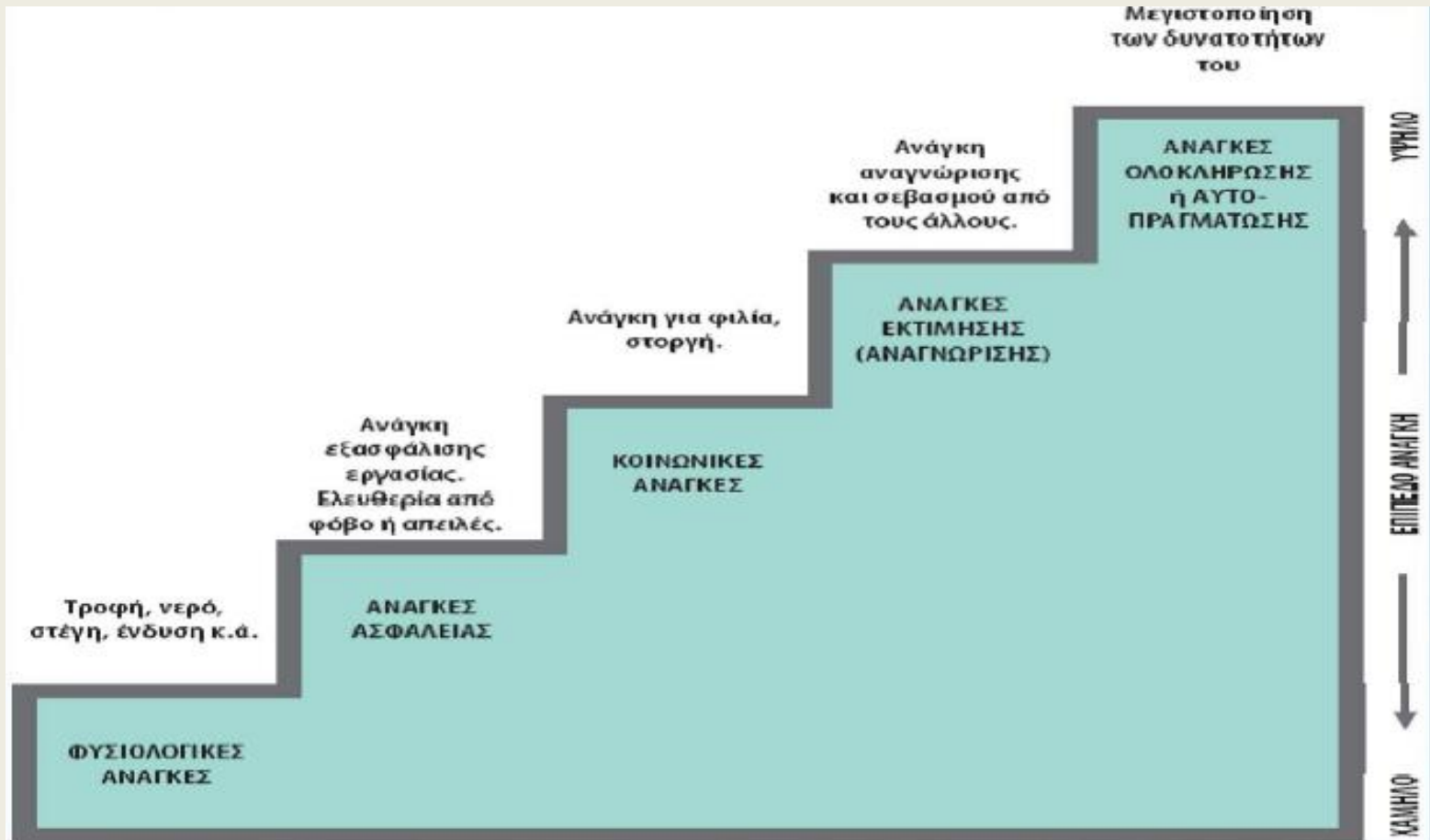
Η προσέγγιση παροχής κινήτρων με βάση το περιεχόμενο

- Κατά τον Αβραάμ Μάσλοου, οι άνθρωποι παρακινούνται να ικανοποιήσουν πέντε κατηγορίες αναγκών:
 1. **Φυσιολογικές ανάγκες**, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, αέρα και σεξ.
 2. **Ανάγκες ασφάλειας**, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα, καθώς και την ελευθερία από το φόβο ή από απειλές. Στον πολιτισμό μας αυτές οι ανάγκες είναι πιθανόν πιο έντονες για τα παιδιά.

Η προσέγγιση παροχής κινήτρων με βάση το περιεχόμενο

- 3. Κοινωνικές ανάγκες,** που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή και αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους.
- 4. Ανάγκες εκτίμησης,** που περιλαμβάνουν τόσο την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτό-εκτίμησης όσο και την ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.
- 5. Ανάγκες αυτό-πραγμάτωσης,** που περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και την υλοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός.

Ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά Μάσλοου



Αδυναμίες της θεωρίας του Μάσλοου

1. Ερευνητές δεν μπόρεσαν να αποδείξουν ότι υπάρχουν τα πέντε επίπεδα αναγκών που πρότεινε ο Μάσλοου, αντίθετα, θεωρούν ότι δεν υπάρχουν περισσότερα από δύο ή τρία επίπεδα.
2. Αν και οι άνθρωποι δίνουν γενικά μεγάλη σημασία στην ικανοποίηση των χαμηλότερου επιπέδου αναγκών τους (για παράδειγμα, πείνα, δίψα, σεξ), η έρευνα δείχνει ότι αφού ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, οι περισσότεροι άνθρωποι δεν ανέρχονται στην ιεραρχία αναγκών με τον τρόπο που προτείνει ο Μάσλοου. Πράγματι, φαίνεται ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερο πρότυπο που να καθορίζει ποιες ανάγκες θα γίνουν κυρίαρχες, εφόσον έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες του κατώτερου επιπέδου ενός ατόμου.

Παραδείγματα μέσων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη για να παρακινήσουν τους εργαζομένους με βάση την ιεράρχηση αναγκών του Α. Μάσλοου



Η θεωρία των δύο παραγόντων του Φ. Χέρτζμπεργκ

Με βάση τη θεωρία του Μάσλοου, ο Φ. Χέρτζμπεργκ ανέπτυξε τη δική του θεωρία των δύο παραγόντων. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν δύο είδη παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

- I. Οι παράγοντες «υγιεινής» ή διατήρησης.
- II. Οι παράγοντες «παρακίνησης».

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Φ. Χέρτζμπεργκ

Οι παράγοντες «υγιεινής» ή διατήρησης: Έχουν σχέση με το περιβάλλον της εργασίας και συγκεκριμένα, την πολιτική της επιχείρησης, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και συναδέλφους, τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, την ασφάλεια που τους παρέχεται, την κοινωνική θέση (status) κ.α.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Φ. Χέρτζμπεργκ

Οι παράγοντες «παρακίνησης» είναι παράγοντες ικανοποίησης, που έχουν όλοι σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, όπως τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, την ευθύνη, την προαγωγή, τις δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου, τη φύση της εργασίας που εκτελούν κ.ά.

Η σχέση μεταξύ της θεωρίας του Α. Μάσλοου και της θεωρίας του Φ. Χέρτζμπεργκ



Πρακτική εφαρμογή για παρακίνηση των εργαζομένων

Αυτό που πρέπει να γνωρίζει ένας διοικητικό στέλεχος είναι πως ο υφιστάμενός του έχει ανάγκες όπως και ο ίδιος. Όπως η επιχείρηση στην οποία εργάζεται προσπαθεί να εντοπίσει τις ανάγκες των καταναλωτών και να παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία προς ικανοποίηση των συγκεκριμένων αυτών αναγκών τους, έτσι και το διοικητικό στέλεχος πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και στη συνέχεια να προσπαθεί να τις ικανοποιεί. Γιατί, έτσι μόνο θα έχει συνεργάτες που θα μπορούν και θα θέλουν να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης.

Παράγοντες που με παρακινούν για εργασία

Παρακαλώ σε πέντε λεπτά διαλέξτε έξι (6) από τους παρακάτω παράγοντες, βάζοντας την ένδειξη «X» δίπλα από κάθε παράγοντα που θα διαλέξετε:

1. Σταθερή εργασία.

2. Να με σέβονται ως άτομο.

3. Αρκετά διαλείμματα για καφέ.

4. Καλή αμοιβή.

5. Καλές συνθήκες εργασίας.

6. Ευκαιρία για εργασία ποιότητας.

7. Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

8. Ευκαιρία για προαγωγή.

9. Η εργασία που μου αναθέτουν να είναι ενδιαφέρουσα.

10. Εξασφάλιση σύνταξης και άλλα ασφαλιστικά οφέλη.

Παράγοντες που με παρακινούν για εργασία

11. Να μην εργάζομαι σκληρά.

12. Να γνωρίζω τι γίνεται στην επιχείρηση.

13. Το αίσθημα πως η δουλειά που κάνω είναι σπουδαία.

14. Να παίρνω γραπτές εντολές για ό,τι μου αναθέτουν.

15. Να με επαινούν για κάθε επιτυχία μου.

16. Να συμμετέχω σε επιτροπές.

17. Συμφωνία με τους στόχους της επιχείρησης.

18. Ευκαιρία για ανάπτυξη και πρόοδο του εαυτού μου.

19. Να εργάζομαι κάτω από στενή καθοδήγηση.

20. Μεγάλη ελευθερία στη δουλειά που μου έχει ανατεθεί.