

ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ Σ. ΧΑΤΖΗΠΑΝΤΕΛΗ



- Στελέχωση
- Παρακίνηση
- Αμοιβές
- Διαχείριση της υποαλληλικής σχέσης
- Εργασιακό κλίμα

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ 

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Προλογικό σημείωμα	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Οργανωτική Λειτουργία	15
Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Επιστήμη	16
Σταθμοί της Επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	18
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού;	20
Ο Ρόλος της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού	21
Οι Άνθρωποι στο Χώρο Εργασίας	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Οι Οργανώσεις	27
Η Δομή της Οργάνωσης	29
Εύρος ελέγχου	29
Εξειδίκευση θέσεως εργασίας	30
Διαίρεση σε τμήματα	31
Αποκέντρωση	35
Εκχώρηση αρμοδιοτήτων	35
Συντονισμός - ολοκλήρωση	36
Πρότυπα Οργανώσεων	37
Οργανωτικός Σχεδιασμός	40
Περιγραφή Θέσεως Εργασίας	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	
Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	43
Απογραφή	44

Πρόβλεψη ζήτησης	44
Πρόβλεψη προσφοράς	46
Διαμόρφωση πολιτικής και σχεδίων	48
Εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων	49
Ευελιξία	49
Η ευέλικτη εταιρεία	51
Επιλογή Προσωπικού	52
Προσδιορισμός των αναγκών	52
Προσέλκυση υποψηφίων	53
Μέθοδοι Επιλογής	54
Ηθικά ζητήματα της επιλογής προσωπικού	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Βασικές Έννοιες	62
Ανάγκες	62
Αξίες	62
Στόχοι	63
Κίνητρα	63
Ανταμοιβές	63
Θεωρίες Παρακίνησης	64
Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών, του Maslow (1954)	64
Η Θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής, του Herzberg (1957)	65
Η Θεωρία της Δικαιοσύνης, του Adams (1965)	67
Η Θεωρία των Προσδοκιών	69
Η Θεωρία της Στοχοθεσίας, των Latham και Locke (1979)	71
Συνέπειες για τη Διοικητική Πρακτική	72
Ζητήματα των Θεωριών	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Κατάρτιση Συμφώνου Απόδοσης	76
Συνεχής Παρακολούθηση και Διαχείριση της Απόδοσης	77
Μέτρηση-Αξιολόγηση της Απόδοσης	79
Αδυναμίες της Αξιολόγησης	82

Μέθοδοι Άρσης των Αδυναμιών της Αξιολόγησης	83
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΜΟΙΒΕΣ

Πολιτική Αμοιβών	87
Παράγοντες που Επηρεάζουν το Ύψος των Αμοιβών	88
Η αγορά εργασίας	89
Η σημασία της θέσης εργασίας	90
Η σημασία του ατόμου για την επιχείρηση	95
Η συνεισφορά του ατόμου	95
Η Διάρθρωση των Αμοιβών	97
Η διαβαθμισμένη διάρθρωση	98
Η διάρθρωση κατά ζώνες	99
Οι οικογένειες θέσεων	100
Τα διαγράμματα αμοιβών	100
Τα ατομικά φάσματα αμοιβών	101
Η σημειακή διάρθρωση	101
Κριτήρια επιλογής μεταξύ δομών	102
Τρόποι Αμοιβής	102
Ατομικές αμοιβές	102
Ομαδικές αμοιβές	104
Συμμετοχή στα κέρδη – Απόκτηση μετοχών	104
Πρόσθετες Παροχές	105
Η Διαμόρφωση και η Διαχείριση του Συστήματος Αμοιβών	106
Έλεγχος – Αξιολόγηση του Συστήματος	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ

Ατομικές Συμβάσεις Εργασίας	109
Παράπονα	110
Πειθαρχία	112
Παραπτώματα – Ποινές	113
Μεταβολές Υπηρεσιακής Κατάστασης	115
Προαγωγές	115
Υποβιβασμοί	117

Μεταθέσεις	117
Απολύσεις	119
Αποχωρήσεις	122

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στόχοι της Εκπαίδευσης	123
Είδη και Μέθοδοι Εκπαίδευσης	123
Αρχές της Εκπαίδευσης Ενηλίκων	126
Σχεδιασμός και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης	128
Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος	128
Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος	129

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Ηγεσία	133
Επικοινωνία	143
Συγκρούσεις	150
Έλεγχος	152
Εμπιστοσύνη	158
Δέσμευση	161
Οι Ομάδες	163
Οργανωτική Παιδεία	170

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Έννοιες και Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	178
Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	183
Το μοντέλο του Deming	183
Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας	185
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διασφάλιση Ποιότητας	190
Η Ποιότητα και ο Δημόσιος Τομέας	191
Ζητήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	192

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Πολιτική Υγιεινής και Ασφάλειας	195
Υποχρεώσεις Εργοδοτών	196
Όργανα και Θεσμοί για τη Βελτίωση των Συνθηκών στο Χώρο Εργασίας	197
Κίνδυνοι	200
Πρόληψη	201
Εκτίμηση Επαγγελματικού Κινδύνου	202
Πρόγραμμα Επέμβασης	204
Εκπαίδευση των Εργαζομένων	204
Υποχρεώσεις των Εργαζομένων	205
Επαγγελματικό Άγχος	206

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Γενικά	209
Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και οι Εργασιακές Σχέσεις	211
Το Ελληνικό Σύστημα Εργασιακών Σχέσεων	213
Ο χαρακτήρας του συστήματος	213
Οι εταίροι των εργασιακών σχέσεων	214
Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις	217
Η απεργία	220

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 223**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I**

Μέθοδοι και Τεχνικές της Διοικητικής Επιστήμης	227
--	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

Νομοθετικό Πλαίσιο για την Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων	233
---	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III

Νομοθετικό Πλαίσιο για τις Εργασιακές Σχέσεις	235
---	-----

[απόσπασμα]

Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ (PAY STRUCTURE)

Με βάση τους παράγοντες που έχει αποφασιστεί ότι θα κρίνουν το ύψος των αμοιβών, και ιδίως την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και τις τιμές της αγοράς, καθορίζεται το εύρος της αμοιβής για κάθε θέση ή για ομάδες θέσεων. Το σχήμα που προκύπτει από την καταγραφή αυτών των τιμών ονομάζεται διάρθρωση (ή δομή) των αμοιβών. Η διάρθρωση αποτελεί ουσιώδες στοιχείο ενός συστήματος αμοιβών και συμβάλλει τόσο στον ορθολογικό σχεδιασμό όσο και στην ομοιόμορφη εφαρμογή του.

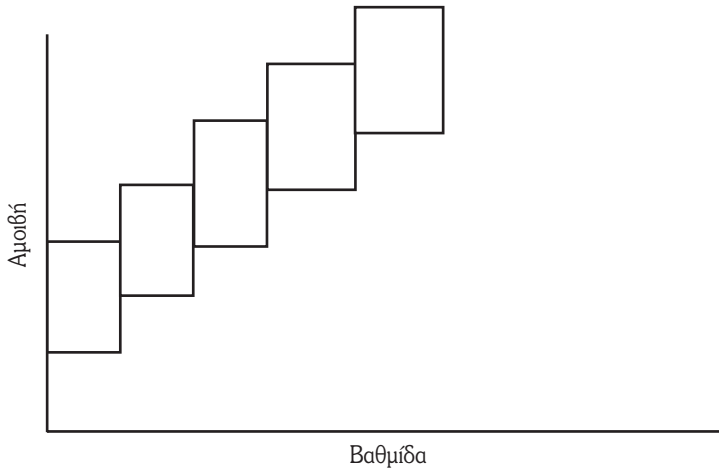
Η δομή που θα επιλεγεί θα πρέπει να αντανakλά τις αξίες και τους στόχους της οργάνωσης. Θα πρέπει, επίσης, να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να της δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται σε αλλαγές του περιβάλλοντος.

Η διάρθρωση βρίσκεται σε άμεση σχέση με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Έτσι, αν η αξιολόγηση έγινε κατά ομάδες θέσεων, είναι λογικό να σχεδιαστεί διαφορετική δομή αμοιβών για κάθε ομάδα. (Βεβαίως μπορεί να αποφασιστεί ο σχεδιασμός διαφορετικών δομών ακόμη κι αν η αξιολόγηση ήταν ενιαία.)

Υπάρχουν πολλές μορφές διάρθρωσης, με σημαντικότερες τη διαβαθμισμένη, τη διάρθρωση κατά ζώνες, τα ατομικά φάσματα αμοιβών, τη σημειακή διάρθρωση, τη διάρθρωση κατά οικογένειες θέσεων και τα διαγράμματα αμοιβών. Τις μορφές αυτές θα δούμε επιγραμματικά στη συνέχεια:

Η διαβαθμισμένη διάρθρωση (graded structure)

Οι θέσεις εργασίας της οργάνωσης κατατάσσονται σε βαθμίδες, ανάλογα με τη συνάφεια και τη σημασία τους. Στη συνέχεια καθορίζεται το εύρος (δηλαδή η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή) της αμοιβής για κάθε βαθμίδα και ορίζεται το σημείο (συνήθως ο μέσος όρος της μέγιστης και της ελάχιστης) που θα χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς, δηλαδή θα αντιστοιχεί στην αμοιβή ενός ικανού υπαλλήλου της δεδομένης βαθμίδας. Οι υπάλληλοι αρχίζουν τη σταδιοδρομία τους με την ελάχιστη αμοιβή της βαθμίδας (ή λίγο υψηλότερη, ανάλογα με τα προσόντα τους) και η αμοιβή τους αυξάνεται ανάλογα με την απόδοση, την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων και την εμπειρία. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 6.1, στο οποίο παρουσιάζεται ένα παράδειγμα διαβαθμισμένης διάρθρωσης αμοιβών, υπάρχει ένα ποσοστό αλληλοεπικάλυψης μεταξύ γειτονικών βαθμίδων, γεγονός που σημαίνει ότι ένας υπάλληλος χαμηλότερης βαθμίδας μπορεί, λόγω γνώσεων, εμπειρίας ή απόδοσης, να θεωρείται ως πιο πολύτιμος από κάποιον που βρίσκεται σε υψηλότερη βαθμίδα. Σημαίνει, επίσης, ότι η προαγωγή σε θέση ανώτερης βαθμίδας δεν συνοδεύεται κατ' ανάγκην από αύξηση της αμοιβής – αν και στην πράξη, ακόμη και για καθαρά συμβολικούς λόγους, παρέχεται κατά κανόνα αύξηση των αποδοχών.



Σχήμα 6.1 Παράδειγμα διαβαθμισμένης διάρθρωσης αμοιβών

Η διαβαθμισμένη δομή είναι ένα απλό σχήμα, που βοηθά στην ομαλή διαχείριση και στον έλεγχο του συστήματος αμοιβών. Ακόμη, παρέχει στους υπαλλήλους μία κατανοητή εικόνα τόσο της υφιστάμενης κατάστασης των αμοιβών όσο και των δυνατοτήτων εξέλιξης που υπάρχουν. Είναι, όμως, σχετικά άκαμπτη και δεν μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία περιπτώσεις που βρίσκονται στα όρια των βαθμίδων, ή που δεν ακολουθούν το προκαθορισμένο σχέδιο μετακίνησης μεταξύ θέσεων και βαθμίδων.

Η διάρθρωση κατά ζώνες (broad-banded structure)

Αποτελεί εξέλιξη της διαβαθμισμένης δομής, με σκοπό την αύξηση της ευελιξίας της. Οι θέσεις εργασίας τοποθετούνται όχι σε πολυπληθείς βαθμίδες, αλλά σε έναν περιορισμένο αριθμό ζωνών (τέσσερις έως πέντε). Οι ζώνες καθορίζονται με βάση τα γενικά χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που περιλαμβάνουν (π.χ. τεχνικό προσωπικό, επιστημονικό προσωπικό, προσωπικό γραφείου, διευθυντές). Το εύρος αμοιβών σε κάθε ζώνη είναι μεγάλο, δηλαδή μπορεί η μέγιστη τιμή να είναι ακόμη και διπλάσια της ελάχιστης. Η αλληλοεπικάλυψη μεταξύ ζωνών είναι επίσης μεγάλη.

Η δομή αυτή δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αμείψει τους υπαλλήλους για τις ικανότητες και για την απόδοσή τους, χωρίς να περιορίζεται από την

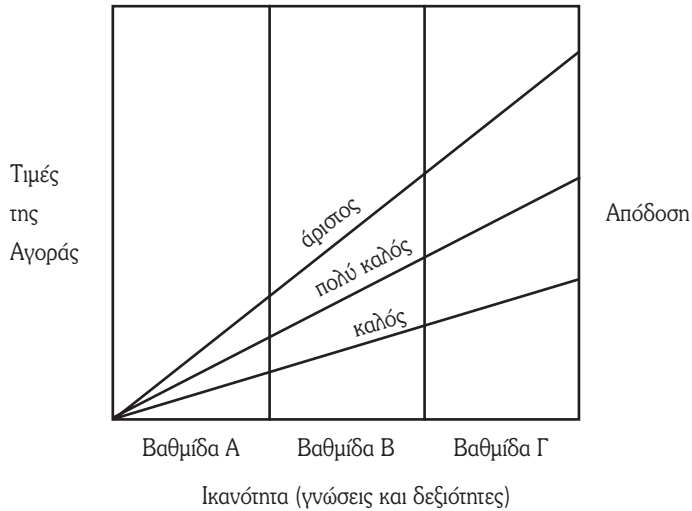
ύπαρξη στεγανών μεταξύ των θέσεων εργασίας. Όμως, η έλλειψη αυστηρότητας στη δομή αυτή, που της δίνει το πλεονέκτημα της ευελιξίας, δημιουργεί και το μειονέκτημά της: οι υπάλληλοι αντιδρούν, με το σκεπτικό ότι είναι δυνατή η χειραγώγηση του συστήματος.

Οι οικογένειες θέσεων (job family structures)

Όταν διάφορες ομάδες εργασιών σε μια επιχείρηση έχουν πολύ διαφορετικό χαρακτήρα και απαιτήσεις, σε σημείο που οι μεταξύ τους συγκρίσεις να είναι παραπλανητικές, ενδείκνυται η κατασκευή ξεχωριστής δομής για κάθε ομάδα ή οικογένεια θέσεων. (Το πιθανότερο είναι ότι θα έχει προηγηθεί και διαφορετικό σύστημα αξιολόγησης για κάθε ομάδα.) Η δομή που ακολουθείται για κάθε επιμέρους ομάδα είναι, συνήθως, η διαβαθμισμένη. Με τη μέθοδο των οικογενειών θέσεων μπορεί η ενότητα του συστήματος αμοιβών να διασπάται και η διαχείρισή του να γίνεται πιο δύσκολη, αλλά προκύπτει ένα σημαντικό όφελος: γίνεται δυνατή η διαφορετική αντιμετώπιση κάθε ομάδας, ανάλογα με τις πιέσεις της αγοράς. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για εκείνες τις ομάδες επαγγελματιών στις οποίες η αγορά τείνει να δίνει αύξουσα αξία (π.χ. επιστημονικοί ερευνητές, ειδικοί στην Πληροφορική). Η διαφορετική αντιμετώπιση, όμως, είναι δυνατό να δημιουργήσει δυσαρέσκειες, γι' αυτό πρέπει να είναι επαρκώς τεκμηριωμένη.

Τα διαγράμματα αμοιβών (pay curves)

Για τον καθορισμό των αμοιβών των διαφόρων οικογενειών θέσεων, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν, αντί της διαβαθμισμένης δομής, τα διαγράμματα αμοιβών. Με τα διαγράμματα αμοιβών η οργάνωση μπορεί να ρυθμίσει τις αμοιβές της κατά τρόπο ώστε αυτές να είναι συνάρτηση τόσο των τιμών της αγοράς και της σημασίας της θέσης, όσο και της ικανότητας και της απόδοσης του ατόμου. Στο σχήμα 6.2 παρουσιάζονται τα διαγράμματα αμοιβών για μία οικογένεια θέσεων.



Σχήμα 6.2 Διαγράμματα αμοιβών (Πηγή: Armstrong, 1996).

Τα ατομικά φάσματα αμοιβών (individual job ranges)

Όταν η κάθε θέση εργασίας έχει χαρακτηριστικά που τη διαφοροποιούν ριζικά από τις άλλες, η ομαδοποίησή τους σε βαθμίδες ή ζώνες μπορεί να οδηγήσει σε άδικη μεταχείριση, δηλαδή στην υποβάθμιση θέσεων που έχουν αυξημένες απαιτήσεις και στην τεχνητή εξίσωσή τους με άλλες, μικρότερης σημασίας. Σ’ αυτή την περίπτωση, και υπό την προϋπόθεση ότι ο αριθμός των θέσεων εργασίας δεν είναι πολύ μεγάλος, είναι προτιμότερος ο καθορισμός ενός ξεχωριστού φάσματος (εύρους) αμοιβών για κάθε θέση. Το κάθε φάσμα αποφασίζεται ανάλογα με τη στάση της επιχείρησης απέναντι στις τιμές της αγοράς, ενώ για τη σχέση μεταξύ των ατομικών φασμάτων γίνεται αναφορά σε κάποιο σύστημα αξιολόγησης των θέσεων.

Η σημειακή διάρθρωση (spot rate structure)

Αντί του καθορισμού ενός φάσματος, σύμφωνα με όσα είδαμε παραπάνω, μπορεί, για κάθε θέση εργασίας, να επιλεγεί ο ορισμός μίας μοναδικής τιμής, που θα αντιπροσωπεύει την αμοιβή της θέσης. Το σχήμα που προκύπτει είναι, απλώς, ένα σύνολο σημείων. Κατά κανόνα τα σημεία ακολουθούν την ιεράρχηση των θέσεων (βλ. παραπάνω). Με τη δομή αυτή ο υπάλληλος δεν μπορεί να περιμένει αύξηση των αποδοχών του, παρά μόνο αλλάζοντας θέση. Συχνά, όμως, υπάρχει πρόβλεψη και για κάποιο επιπλέον εισόδημα, μέσω σχεδίων παροχής κινήτρων

παραγωγικότητας (π.χ. μόνους). Η διάρθρωση αυτή χρησιμοποιείται κατά κανόνα για χειρωνακτικές εργασίες και οι τιμές των αμοιβών καθορίζονται σε απ' ευθείας αντιστοιχία με την αγορά.

Κριτήρια επιλογής μεταξύ δομών

Όπως είδαμε, κάθε μορφή διάρθρωσης έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι διάφορες μορφές ποικίλλουν μεταξύ τους στην πολυπλοκότητα, στο βαθμό ευελιξίας και στους παράγοντες τους οποίους αναγνωρίζουν ως καθοριστικούς για τις αμοιβές. Συνεπώς, η επιλογή μεταξύ δομών θα πρέπει να βασίζεται στην κρισιμότητα του καθενός από τα πιο πάνω στοιχεία. Σε γενικές γραμμές, ως κριτήρια επιλογής μπορούν να χρησιμοποιηθούν το μέγεθος της επιχείρησης, ο αριθμός και οι ειδικότητες των υπαλλήλων της, η εξάρτησή της από το περιβάλλον, το εργασιακό κλίμα που επικρατεί σ' αυτήν και, ακόμη, το ιστορικό της σε θέματα αμοιβών. Έτσι, για παράδειγμα, μία μεγάλη και σταθερή επιχείρηση, ενός τομέα που δεν επηρεάζεται πολύ από τις εξωτερικές αλλαγές, η οποία απασχολεί πολλούς υπαλλήλους και ενδιαφέρεται για τη διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, θα επιλέξει τη διαβαθμισμένη διάρθρωση. Αντίθετα, μία σχετικά μικρή επιχείρηση, που απασχολεί κυρίως επιστήμονες και λειτουργεί σε έναν τομέα τεχνολογικής αιχμής στον οποίο υπάρχουν διαρκείς αλλαγές, θα προτιμήσει τα διαγράμματα αμοιβών.

Το βιβλίο αυτό φιλοδοξεί να αποτελέσει μια ολοκληρωμένη εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που θα απευθύνεται τόσο σε αυτούς που επιθυμούν να αποκτήσουν μια πρώτη γνωριμία με τους προβληματισμούς της, όσο και σε εκείνους που θέλουν να συμβουλευτούν ένα συνοπτικό βοήθημα. Επίσης, σε όσους παρακολουθούν προγράμματα κατάρτισης ανέργων ή ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης με ανάλογο αντικείμενο.

Παρουσιάζει τις βασικές έννοιες και θεωρίες γύρω από ένα σύνολο λειτουργιών που θεωρείται ότι συνιστούν τη διοίκηση προσωπικού, όπως είναι η στελέχωση, η παρακίνηση, οι αμοιβές, η διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, κλπ. Οι λειτουργίες αυτές αφορούν καταρχήν τη Μονάδα Προσωπικού, δηλαδή τη διεύθυνση ή το τμήμα που έχει ως αρμοδιότητα τη διαμόρφωση, την παρακολούθηση της εφαρμογής και την αξιολόγηση της πολιτικής μίας οργάνωσης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Αφορούν, όμως, και οποιονδήποτε έχει την ευθύνη της καθοδήγησης μίας ομάδας ανθρώπων προς έναν κοινό σκοπό, δηλαδή κάθε προϊστάμενο.

Η Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή έχει σπουδάσει Θετικές Επιστήμες στο Α.Π.Θ. και έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοικητική Επιστήμη στη London School of Economics. Υπηρετεί ως Επιστημονικός Σύμβουλος σε θέματα επιμόρφωσης προσωπικού στο Υπουργείο Οικονομικών.



ISBN 960-375-011-5