



Μεταπτυχιακή Εργασία

«Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο κομβικός ρόλος του Τεχνικού Ασφάλειας»

Παναγιώτης Δ. Κουτσογιάννης

Επιβλέπων καθηγητής

Ιωάννης Σαλμόν

A.M.: MBA/38

Μάιος 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελεί μια σύντομη περιγραφή για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και τους τρόπους εφαρμογής της τόσο στην Ελλάδα όσο και σε πολυεθνικές εταιρίες του εξωτερικού, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στα καθήκοντα και τη σημασία του Τεχνικού Ασφάλειας. Παρότι η ασφάλεια και η υγιεινή των εργαζόμενων, με την οποία ασχολείται ο Τεχνικός Ασφάλειας, είναι αρμοδιότητα της Δ.Α.Π., υπάρχουν ακόμα αρκετές δυνατότητες αξιοποίησης του Τεχνικού Ασφάλειας, ώστε να προσφέρει συνολικά στη λειτουργία της Δ.Α.Π. Στόχος αυτής της εργασίας είναι να αναδείξει τη δυναμική προσφορά του Τεχνικού Ασφάλειας στους ανθρώπινους πόρους μέσω της αξιοποίησης των γνώσεων αλλά και της εμπειρίας του ακόμα και σε κομμάτια διαφορετικά από το δικό του αντικείμενο. Η ανάλυση κάθε μέρους της εργασίας βασίζεται σε σχετική βιβλιογραφία, σε στατιστικές μελέτες που αφορούν την ασφάλεια και την υγιεινή των επιχειρήσεων αλλά και σε ορισμένες μελέτες περιπτώσεων ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων για την καλύτερη κατανόηση της θεωρητικής προσέγγισης. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας για τη δυνατότητα αξιοποίησης των Τεχνικών Ασφάλειας από τους υπεύθυνους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου και Πρόεδρο του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά Γ.Τ. Λάζαρο Βρυζίδα που μου έδωσε το έναυσμα να παρακολουθήσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Επίσης θέλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον καθηγητή μου Ιωάννη Σαλμόν ο οποίος με καθοδήγησε με τον καλύτερο τρόπο τόσο στην εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας όσο και σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Τον ευχαριστώ για τη συνεχή υποστήριξη, καθοδήγηση, επίβλεψη, υπομονή, για τις πολύτιμες συμβουλές και τον ευχαριστώ ιδιαίτερος που μου έδειξε τον τρόπο να παίρνω σωστές αποφάσεις.

Με την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου, που σηματοδοτεί η συγγραφή της παρούσας εργασίας, θέλω να εκφράσω τις βαθύτατες ευχαριστίες στους γονείς μου Δημήτριο και Αναστασία για τη στήριξη σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, την αμέριστη συμπαράσταση, κατανόηση και αγάπη που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	6
1.1. Εισαγωγή	7
1.2. Σημασία της ΔΑΔ στις σύγχρονες επιχειρήσεις	8
1.3. Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ	10
1.3.1. Οργανωτικός σχεδιασμός	11
1.3.2. Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας	18
1.3.3 Προσέλκυση εργαζομένων και επιλογή προσωπικού	19
1.3.4. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	23
1.3.5. Αξιολόγηση εργαζομένων	27
1.3.6. Σύστημα αμοιβών	31
1.3.7. Διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας	33
1.3.8. Εσωτερική επικοινωνία	37
1.3.9. Επιχειρησιακή ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη	40
1.3.10. Υγιεινή και ασφάλεια	43
1.4. Οργάνωση της ΔΑΔ	44
1.4.1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις	44
1.4.2. Τάσεις που επηρεάζουν τη ΔΑΔ.	45
1.5 Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΣΔΑΔ)	47
1.5.1. Ορισμός και αρχές της Σ.Δ.Α.Δ.	47
1.5.2. Τα πλεονεκτήματα της ΣΔΑΔ	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Τεχνικός Ασφάλειας	51
2.1. Εισαγωγή	52
2.2. Αρμοδιότητες & χαρακτηριστικά του Τεχνικού Ασφάλειας	53
2.2.1. Πρόληψη εργατικών ατυχημάτων	57
2.2.2 Προφύλαξη της υγείας στον χώρο εργασίας	61
2.2.3. Έλεγχος ασφάλειας εγκαταστάσεων	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	70
Η συμβολή του Τεχνικού Ασφάλειας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	70
3.1. Εισαγωγή	71
3.2. Ανάλυση θέσεων εργασίας και επιλογή εργαζόμενων	72
3.3. Εκπαίδευση των εργαζόμενων	74
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1. Εισαγωγή

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον, όλες οι σοβαρές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά αυξάνοντας παράλληλα τα κέρδη τους αρχίζουν να επικεντρώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο διαχειρίζονται και το οποίο αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο ίσως κεφάλαιο μιας επιχείρησης/οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), γνωστή και ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες της επιχείρησης και περιλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες που έχουν στο κέντρο τους έναν από τους βασικότερους παραγωγικούς συντελεστές, τον άνθρωπο. Το πλήθος των διαδικασιών εξαρτάται από το μέγεθος, το αντικείμενο αλλά και το περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης.

Ένας μεγάλος αριθμός οικονομολόγων προσπάθησε να δώσει τον ακριβέστερο ορισμό για αυτή τη λειτουργία. Κάποιοι από αυτούς ορίζουν την ΔΑΔ ως *μια διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού*. Αναλύουν λοιπόν τη ΔΑΔ ως μια διοικητική λειτουργία η οποία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης. Μια διαφορετική προσέγγιση εστιάζει στο περιεχόμενο της ΔΑΔ και την αναλύει ως *τη λειτουργία που είναι υπεύθυνη για την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων*. Τέλος, αρκετοί οικονομολόγοι εστιάζουν στις σύγχρονες τάσεις της ΔΑΔ και την ορίζουν ως *τη λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης που ειδικεύεται στη διαχείριση ανθρώπων δίνοντας έμφαση:*

1. στον καθοριστικό ρόλο των εργαζόμενων στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
2. στην εναρμόνιση των πρακτικών της ΔΑΔ και της επιχειρησιακής στρατηγικής,

3. στη συνεργασία της ανώτατης διεύθυνσης με τους υπεύθυνους της ΔΑΔ για την επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας και κοινωνικής ευθύνης.

Εύκολα μπορεί κανείς διαβάζοντας απλώς τους τρεις ορισμούς που αναφέρονται παραπάνω να καταλάβει τη σπουδαιότητα και τη σημασία της λειτουργίας της ΔΑΔ. Άλλωστε, ο βασικός παράγοντας που κάνει μια επιχείρηση ξεχωριστή είναι οι άνθρωποί της τόσο με τη διάθεση, τον ενθουσιασμό και την εικόνα που δείχνουν εκπροσωπώντας την επιχείρηση όσο και με τα προσόντα που κατέχουν και τα οποία τους βοηθούν στη διαδικασία της παραγωγής. Ακόμα, το αίσθημα της ίσης μεταχείρισης, η ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον και η ικανοποίηση που οι ίδιοι αντλούν από την εργασία που έχουν αναλάβει αυξάνουν τη συνολική παραγωγικότητα αλλά και τη φήμη της επιχείρησης. Δεν είναι τυχαίο ότι η ΔΑΔ συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον τόσο των στελεχών διοίκησης όσο και των οικονομολόγων γενικότερα.

1.2. Σημασία της ΔΑΔ στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Το Μάνατζμεντ ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων. Από τον ορισμό λοιπόν και μόνο φαίνεται ο σημαντικός ρόλος της ΔΑΔ σε μια εποχή, κατά την οποία οι επιχειρήσεις έχουν ή θα έχουν στο μέλλον έναν μεγάλο αριθμό προκλήσεων να αντιμετωπίσουν. Μερικές από αυτές τις προκλήσεις είναι:

- Η μείωση του εργασιακού κόστους, για να αντεπεξέλθουν στον παγκόσμιο ανταγωνισμό.
- Η αύξηση του τριτογενούς τομέα στις αναπτυγμένες οικονομίες, η οποία συνδέει την εικόνα που βγάζει η επιχείρηση στους πελάτες της με την ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοί της.
- Ταχύτατη ανάπτυξη και εξάπλωση νέων τεχνολογιών, οι οποίες απαιτούν ειδικευμένο προσωπικό παραγκωνίζοντας έτσι ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού.
- Η εξασφάλιση ενός σταθερού περιβάλλοντος, ώστε μέσα σε αυτό κάθε εργαζόμενος να νιώθει ασφαλής, να έχει τις ίδιες ευκαιρίες με

τους συναδέλφους του και να μη δέχεται διακρίσεις για το φύλο, το χρώμα, τη θρησκεία, την καταγωγή, τον σεξουαλικό προσανατολισμό ή την εκπαίδευσή του.

- Οι δημογραφικές αλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, τις ικανότητες και τον τρόπο ζωής.

Αυτές είναι μόνο κάποιες από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και στις οποίες επιβάλλεται να δώσει λύσεις η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού αποδεικνύεται από τον σημαντικότατο ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα ΔΑΔ. Σύμφωνα με μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International, εταιρία ειδικευμένη στην προσέλκυση στελεχών, η εμπειρία στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στα επόμενα χρόνια μετά την ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο Jack Welch, πρώην CEO της General Electric Company, υποστήριξε πως «οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται, αν 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 και γεωμετρικά.»

Εκτός από τους ανθρώπους που έχουν ενεργό ρόλο στις επιχειρήσεις και αρκετοί εξωτερικοί φορείς έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν τη σημασία των ανθρώπινων πόρων. Για παράδειγμα το περιοδικό Fortune θεωρεί ότι «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.» (Schuler and Jackson)

Όπως είναι φανερό η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναβλύζει και από το αντικείμενο με το οποίο καταπιάνεται η λειτουργία, δηλαδή το εργατικό και στελεχιακό δυναμικό μιας επιχείρησης. Επειδή λοιπόν μιλάμε για ανθρώπους, υπάρχει μια δυσκολία στη διαχείρισή τους, αν σκεφτεί κανείς την πολυπλοκότητα και τη διαφορετικότητα της ανθρώπινης ψυχής και κατ' επέκταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

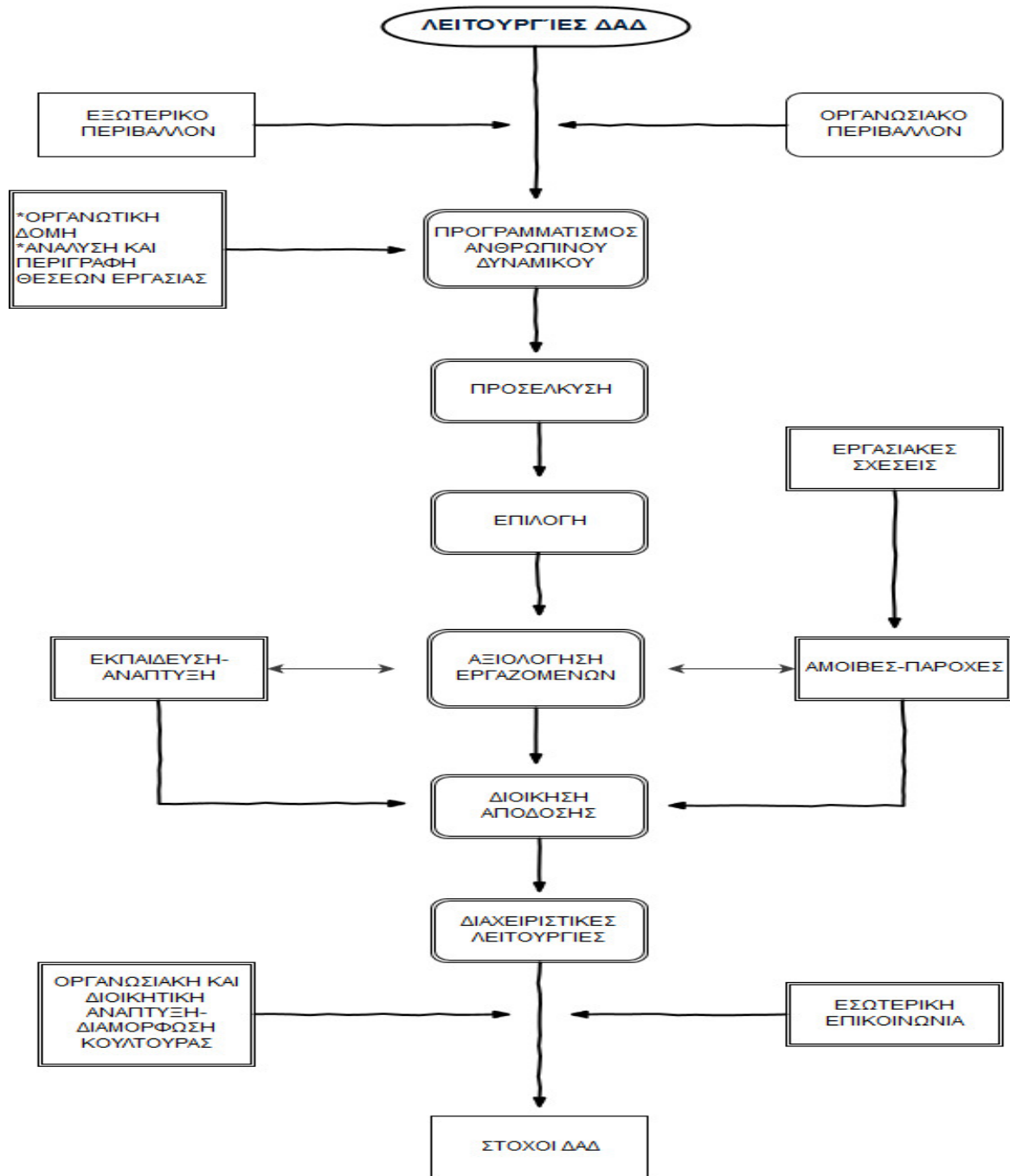
Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εμπεριέχει αρκετά θέματα τα οποία είναι αναγκαίο να γνωρίζουν και να έχουν μελετήσει τα στελέχη των επιχειρήσεων, ώστε να μπορέσουν να διαχειριστούν τον βασικό παραγωγικό συντελεστή μιας επιχείρησης, τον άνθρωπο.

1.3. Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, η ΔΑΔ περιέχει μια σειρά από λειτουργίες, ώστε να καταφέρει να εκπληρώσει την αποστολή της και να πετύχει τους στόχους της. Η κύρια αποστολή της ΔΑΔ είναι η εξασφάλιση του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Στόχοι της κατά κύριο λόγο είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, με την εύρεση και αξιοποίηση των ικανότερων ατόμων, η βελτίωση της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των δεξιοτήτων όλων των εργαζόμενων, η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων της επιχείρησης και τέλος η εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Για την επίτευξη όλων των παραπάνω στόχων αλλά και την αποστολή της ΔΑΔ πρέπει οι λειτουργίες της να αλληλεπιδρούν και να συνδυάζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Παρακάτω θα αναλύσουμε συνοπτικά τις λειτουργίες της ΔΑΔ.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Το περιεχόμενο της ΔΑΔ



1.3.1. Οργανωτικός σχεδιασμός

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί θεμελιώδες προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων, των λειτουργιών και των

πολιτικών της ΔΑΔ. Η ΔΑΔ είναι αυτή που έχει την κύρια ευθύνη τόσο του σχεδιασμού των οργανωτικών δομών όσο και της σωστής εφαρμογής αυτών στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα, οι θέσεις εργασίας που προκύπτουν ως συνέπεια του οργανωτικού σχεδιασμού αποτελούν τη βάση του προσδιορισμού των κατάλληλων ανθρώπων, της αξιολόγησης των επιδόσεών τους, της εκπαίδευσης, των αμοιβών κτλ. Επίσης, από την οργανωτική δομή προσδιορίζεται ο αριθμός των θέσεων εργασίας άρα και το εργασιακό κόστος της επιχείρησης. Τέλος, οι οργανωτικές δομές προσδιορίζουν ως ένα σημείο την επιτυχία του μανατζμεντ και της ηγεσίας, τη συμπεριφορά των ανθρώπων ακόμα και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Ένα από τα αρχικά στάδια της οργανωτικής δομής είναι ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η διαίρεση δηλαδή της εργασίας σε επιμέρους ρόλους με συγκεκριμένα καθήκοντα. Έτσι κάθε εργαζόμενος πλέον γνωρίζει τα καθήκοντα και τους ρόλους με βάση τους οποίους θα ελέγχεται και θα αμείβεται. Η διαίρεση της εργασίας συνδέεται επίσης με την έννοια της εξειδίκευσης των εργαζόμενων. Υπάρχουν δύο βασικές διαστάσεις εξειδίκευσης: η οριζόντια και η κάθετη. Στην πρώτη περίπτωση, μετράται το εύρος της ποικιλίας των καθηκόντων που πρέπει να εκτελέσει ο εργαζόμενος και μπορεί να μετρηθεί με τον αριθμό επαναλήψεων της εκτέλεσης μιας εργασίας σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Αν αυτό είναι υψηλό, τόσο μεγαλύτερη είναι και η εξειδίκευση. Η δεύτερη περίπτωση, αναφέρεται στον έλεγχο ή το δικαίωμα λήψης μιας απόφασης που δίνεται στη θέση εργασίας. Άρα ξεχωρίζει το εκτελεστικό έργο από το διοικητικό.

Αν και τα πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης της εργασίας είναι αρκετά (π.χ. απόκτηση δεξιοτεχνίας, μείωση χρόνων, χαμηλό κόστος, ευκολότερος έλεγχος κτλ.) υπάρχει ένα βασικό μειονέκτημα το οποίο επηρεάζει ολόκληρη τη λειτουργία της ΔΑΔ. Η εξειδίκευση συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση και τη διάθεση των εργαζόμενων για απόδοση, καθώς η εξειδίκευση συνεπάγεται επανάληψη, ρουτίνα και μείωση της αυτονομίας του εργαζόμενου. Επίσης, δεν αφήνει τον εργαζόμενο να αναπτύξει την προσωπικότητά του μέσω των ικανοτήτων του και των γνώσεων που κατέχει. Έτσι λοιπόν, για να μη χαθούν τα πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης αλλά να εξαλειφθούν τα προβλήματα

που δημιουργεί, αναπτύχθηκαν οι τεχνικές της εναλλαγής εργασίας και του εμπλουτισμού της.

Όσον αφορά την εναλλαγή των θέσεων εργασίας, αυτή είναι μια απλή τεχνική κατά την οποία οι εργαζόμενοι κατά τακτά χρονικά διαστήματα αλλάζουν θέσεις εργασίας, χωρίς αυτό να επηρεάζει την εξειδίκευσή τους. Παράλληλα, εξαφανίζει τη μονοτονία της εργασίας και τους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους έχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα της παραγωγικής διαδικασίας και το αίσθημα ότι συμμετέχουν πραγματικά στην παραγωγή της επιχείρησης. Ο εμπλουτισμός της εργασίας μειώνει τον βαθμό της εξειδίκευσης και συνήθως ο εργαζόμενος καταλήγει να έχει μια ολόκληρη εργασία.

Για να επιτευχθεί ο σωστότερος και αποδοτικότερος σχεδιασμός θέσεων εργασίας απαιτείται να ληφθούν υπόψη κάποιοι προσδιοριστικοί παράγοντες, όπως για παράδειγμα το μέγεθος της επιχείρησης, δηλαδή ο αριθμός των ατόμων στα οποία θα διαιρεθούν οι εργασίες, η τεχνολογία της επιχείρησης, πόσο νέα ή παλιά είναι, η πολυπλοκότητα των διεργασιών που έχει κάθε θέση εργασίας, η κουλτούρα του μάνατζμεντ και τέλος τα οργανωτικά και διοικητικά συστήματα της εταιρίας και ο τρόπος που αλληλεπιδρούν με τη ΔΑΔ.

Ένα πρόβλημα που πρέπει να λύσει ο οργανωτικός σχεδιασμός είναι το εύρος διοίκησης, δηλαδή ο αριθμός των υφιστάμενων που θα αναφέρεται σε κάθε προϊστάμενο. Για να γίνει πιο αποτελεσματικός ο σχεδιασμός, θα πρέπει να βρεθεί ο κατάλληλος αριθμός, ώστε κάθε προϊστάμενος να μπορεί να ελέγχει τους υφιστάμενούς του με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση του συνολικού έργου. Δημιουργούνται λοιπόν κάποιες διοικητικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση και αναπτύσσονται κάποια ιεραρχικά επίπεδα, τα οποία ανάλογα με το εύρος διοίκησης είναι περισσότερα ή λιγότερα. Όταν υπάρχουν περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα, η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με κάποια προβλήματα, όπως το αυξημένο κόστος εργασίας, η δυσκολία επικοινωνίας, η αλλοίωση της οργανωτικής δομής και η παρεμπόδιση του προγραμματισμού. Ωστόσο, κερδίζει καλύτερη διοίκηση από τον εκάστοτε προϊστάμενο, αποτελεσματικότητα των ομάδων λόγω

μικρότερου αριθμού ατόμων και μεγαλύτερο κίνητρο για αποδοτικότητα στους εργαζόμενους λόγω περισσότερων ευκαιριών για προαγωγές στην επιχείρηση.

Το εύρος διοίκησης προφανώς αλλάζει από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτάται από διαφορετικούς παράγοντες. Ο καλύτερος ίσως τρόπος, για να βρεθεί το εύρος διοίκησης που ταιριάζει σε μια επιχείρηση, είναι ο προσδιορισμός του χρόνου που διαθέτει κάθε διοικητικό στέλεχος στη διοίκηση των υφισταμένων του. Παράλληλα, πρέπει να ληφθούν υπόψη αρκετοί προσδιοριστικοί παράγοντες, όπως οι διοικητικές του ικανότητες, η εκπαίδευση των υφισταμένων, η πολυπλοκότητα των θέσεων εργασίας, η τυποποίηση των εργασιών κτλ..

Για την αποτελεσματική υλοποίηση ενός έργου απαιτείται ο συντονισμός όλων των θέσεων εργασίας και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας σε τμήματα, διευθύνσεις, υπό-τμήματα και ομάδες. Μια αποτελεσματική τμηματοποίηση μπορεί να επέλθει, αν υπολογιστούν κάποια κριτήρια, όπως η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας, η εξειδίκευση που απαιτεί η υλοποίηση και η εκτέλεση ενός έργου, η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πόρων, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης και ο προσανατολισμός προς την αγορά. Μαζί με τα παραπάνω υπολογίζεται και το μέγεθος της επιχείρησης, η φύση των δραστηριοτήτων, ο ανταγωνισμός, η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.

Οι πιο διαδεδομένες μορφές οργανωτικών δομών με βάση τα κριτήρια που αναφέραμε νωρίτερα είναι:

1. **Τμηματοποίηση κατά λειτουργία:** Πρόκειται για μια λογική τμηματοποίηση. Τα τμήματα χωρίζονται ανάλογα με τις λειτουργίες που εξυπηρετούν. Οι βασικές κοινές λειτουργίες στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι η παραγωγή, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, τα χρηματοοικονομικά και η λειτουργία του προσωπικού.
2. **Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία:** Είναι η πιο σημαντική εναλλακτική τμηματοποίηση. Οι εργασίες ομαδοποιούνται σε τμήματα ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία για την οποία

εργάζονται. Συνήθως χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις που παράγουν αρκετά διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

3. **Γεωγραφική τμηματοποίηση:** Το βασικό κριτήριο για αυτόν τον τρόπο τμηματοποίησης είναι η γεωγραφική περιοχή στην οποία λαμβάνει χώρα η παραγωγή. Συνήθως χρησιμοποιείται από πολυεθνικές εταιρίες ή από εταιρίες που θέλουν να αποκεντρώσουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων και να επικεντρωθούν στις τοπικές κοινωνίες.
4. **Τμηματοποίηση κατά πελάτες:** Η τμηματοποίηση αυτού του είδους αφορά κυρίως τα υπό-τμήματα που δημιουργούνται για την καλύτερη εξυπηρέτηση συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών και πραγματοποιείται, όταν οι πελάτες είναι εύκολα διαχωρίσιμοι λόγω πχ. γνώσεων, ιδιότητας κτλ.
5. **Τμηματοποίηση κατά δίκτυα διανομής:** Αρκετά δίκτυα διανομής διαφέρουν σε τέτοιο βαθμό μεταξύ τους, ώστε να απαιτείται ξεχωριστή γνώση, ικανότητα και ενέργειες για κάθε ένα από αυτά. Έτσι, τα διάφορα τμήματα μπορούν να χωριστούν σε υπό-τμήματα ανάλογα με τα δίκτυα διανομής.
6. **Συνδυασμός κριτηρίων τμηματοποίησης:** Η συνολική τμηματοποίηση μιας επιχείρησης στην πραγματικότητα χρησιμοποιεί παραπάνω από ένα κριτήριο τμηματοποίησης.

Όλες αυτές οι μορφές τμηματοποίησης χαρακτηρίζονται ως μονοδιάστατες. Η προσπάθεια εξάλειψης των μειονεκτημάτων της εκάστοτε τμηματοποίησης δημιούργησε μια προσπάθεια παράλληλης τμηματοποίησης. Έτσι, προέκυψε η μητρική οργάνωση, μια τμηματοποίηση που χαρακτηρίζεται από δύο διαστάσεις. Έγινε δηλαδή ταυτόχρονη τμηματοποίηση κατά λειτουργία και κατά προϊόν ή γεωγραφική περιοχή. Έτσι κάποιος εργαζόμενος ανήκει την ίδια στιγμή σε δύο τμήματα. Με τη μητρική οργάνωση υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα, όπως η ολοκλήρωση τόσο κάθετα όσο και οριζόντια, η μεγάλη ευελιξία, η αποκεντρωμένη εξουσία, η καλύτερη συνεργασία και

η ευκολότερη επικοινωνία και η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Υπάρχουν όμως και προβλήματα, όπως τα αυξημένα διοικητικά κόστη, η σύγχυση των εξουσιών και αρκετά ψυχολογικά προβλήματα, όπως αβεβαιότητα και άγχος λόγω των διαφορετικών προϊσταμένων.

Τα βασικά κριτήρια για την κατάλληλη και πιο αποτελεσματική επιλογή τμηματοποίησης θα πρέπει να είναι η αποτελεσματικότητα υλοποίησης της στρατηγικής, η επικοινωνία, η ευελιξία της οργάνωσης, η αποδοτικότερη χρήση των ανθρώπων και των μηχανημάτων, οι συνέπειες στην ανθρώπινη συμπεριφορά, η αξιοποίηση σπάνιων στελεχών, η αποτελεσματική διοίκηση, ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ των θέσεων εργασίας και των τμημάτων. Όλα αυτά αλλά και ό, τι άλλο κρίνει απαραίτητο για τη λειτουργία της μια επιχείρηση θα πρέπει να καταγραφούν και να ωθήσουν τους υπεύθυνους της ΔΑΔ στη σωστή οργανωτική δομή που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα της τμηματοποίησης είναι η αποκεντρωμένη ή μη εξουσία. Ουσιαστικά, μέσω της τμηματοποίησης μπορεί μια επιχείρηση να μεταφέρει την εξουσία στα κλιμάκια που βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Ποιοτικά μπορούμε να εκτιμήσουμε τον βαθμό αποκέντρωσης της εξουσίας εξετάζοντας τον αριθμό των αποφάσεων που λαμβάνονται στα χαμηλότερα επίπεδα, την σπουδαιότητα αυτών των αποφάσεων και τον έλεγχο των αποφάσεων αυτών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός αυτός, τόσο πιο πολύ έχει πετύχει η επιχείρηση την αποκέντρωση. Ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της εξουσίας θα πρέπει να καθορίζεται με βάση τη σπουδαιότητα της οργάνωσης, το μέγεθος της οργάνωσης, την κουλτούρα της επιχείρησης και την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.

Έχοντας αναλύσει την οργανωτική δομή και τον τρόπο με τον οποίον ορίζουν τις θέσεις εργασίας τα διάφορα τμήματα και υποτμήματα, τα επίπεδα της ιεραρχίας και η συγκεντρωμένη ή αποκεντρωμένη εξουσία, η ΔΑΔ πρέπει να έχει ως τελικό στόχο τον συντονισμό των εργασιών και τελικά την ολοκλήρωση του συνολικού έργου της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη και τις διάφορες αντιθέσεις και συγκρούσεις μεταξύ όλων των διαφορετικών εργασιών. Έτσι, σύμφωνα

με τον J.Thompson υπάρχουν τρεις κατηγορίες μηχανισμών συντονισμού - ολοκλήρωσης. Η πρώτη αφορά την τυποποίηση των ενεργειών, λειτουργιών και γενικά συμπεριφορών με την εδραίωση ενός συστήματος κανόνων και κανονισμών. Η δεύτερη αφορά τα σχέδια και τα προγράμματα δράσης για τη λήψη αποφάσεων και τη δράση των τμημάτων. Τέλος, η τρίτη κατηγορία αφορά τον συντονισμό και την ολοκλήρωση μέσω ανταλλαγής πληροφοριών των εργαζόμενων και ονομάζεται αμοιβαία προσαρμογή.

Όλα τα παραπάνω χρειάζεται να καταγραφούν γραπτώς και επισήμως, ώστε να γίνουν γνωστά τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παράλληλα να δεσμεύουν συμπεριφορές και να διευκολύνουν τον συντονισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης. Αυτή η επίσημη και γραπτή απεικόνιση ονομάζεται τυπικότητα. Ένας τρόπος τυπικότητας είναι το οργανόγραμμα, δηλαδή μια σχηματική απεικόνιση του σκελετού μιας οργάνωσης – επιχείρησης και βασικός σκοπός του είναι να κάνει ορατή τη βασική δομή της. Ωστόσο, μέσω του οργανογράμματος δε φαίνονται το συγκεκριμένο περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας, οι άτυπες ομάδες και σχέσεις και οι μηχανισμοί συντονισμού και ολοκλήρωσης. Αρκετές φορές το οργανόγραμμα συνοδεύεται από ένα εγχειρίδιο, το οποίο περιγράφει την αποστολή και τον σκοπό των τμημάτων, των διευθύνσεων και των κύριων θέσεων εργασίας, τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, τις βασικές σχέσεις εργασίας και τις ομάδες συντονισμού και εργασίας.

Το δεύτερο μέσο τυποποίησης είναι η περιγραφή θέσεων εργασίας, δηλαδή η γραπτή παρουσίαση της αποστολής, των υπευθυνοτήτων, των καθηκόντων κάθε θέσεως εργασίας και των σχέσεών της με τις άλλες. Πιο αναλυτικά, περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης και το όνομα του κατόχου της, το όνομα του άμεσου προϊσταμένου και των άμεσα συνεργαζόμενων της, την αποστολή και τον γενικό σκοπό της, τις κύριες υπευθυνότητες, τα καθήκοντα, τους υλικούς πόρους, τις απαιτήσεις σε προσόντα και τις συνθήκες εργασίας.

Φαίνεται λοιπόν από την ανάλυση που έχουμε κάνει ότι ο οργανωτικός σχεδιασμός, όπως υποστήριξε και ο Bowey το 1974, «είναι μια προσπάθεια να προλάβουμε μελλοντικές επιχειρησιακές ανάγκες και απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και της επιχείρησης και να παρέχουμε προσωπικό που θα καλύψει την επιχείρηση και θα ικανοποιήσει τη ζήτηση».

1.3.2. Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας

Ένα από τα βασικά καθήκοντα είναι η ανάλυση θέσεως εργασίας (job analysis), δηλαδή μια διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων σχετικά με τις δραστηριότητες του εργαζόμενου, τις απαιτήσεις και τα τεχνικά δεδομένα καθώς και τα προσόντα, τις γνώσεις και τις ικανότητες που χρειάζεται ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Είναι ουσιαστικά μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών που γίνεται στα αρχικά στάδια της οργάνωσης. Λόγω των αρκετών και συχνών αλλαγών στην τεχνολογία, στο περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και στην ίδια την επιχείρηση είναι αναγκαίο η ΔΑΔ να σχεδιάζει και να αναλύει συχνά τις θέσεις εργασίας, οι οποίες αλλάζουν μαζί με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Μαζί με την ανάλυση των θέσεων εργασίας προκύπτει και μια σειρά από επιμέρους αναλύσεις. Μία από αυτές είναι η περιγραφή της θέσεως εργασίας (job description), η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες για τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης, ώστε να διευκολύνει την προσέλκυση, εκπαίδευση και αξιολόγηση του εργαζόμενου. Μαζί με την περιγραφή της θέσεως εργασίας έρχεται και η ανάλυση του ρόλου, μια πιο συγκεκριμένη ανάλυση του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία. Μία ακόμα ανάλυση είναι και οι προδιαγραφές της θέσης, δηλαδή τα προσόντα, οι γνώσεις και οι ικανότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για τη συγκεκριμένη δουλειά. Επίσης, η ανάλυση απόδοσης, μία ακόμα επιμέρους ανάλυση, δίνει τις απαιτήσεις που έχει η εταιρία στη συγκεκριμένη εργασία, όσον αφορά το αποτέλεσμα που πρέπει να αποδίδει. Τέλος, για την καλύτερη οργάνωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης υπάρχει η ανάλυση των

προδιαγραφών για μάθηση και εκπαίδευση σε κάθε συγκεκριμένη εργασία.

Για να επιτευχθεί μια σωστή ανάλυση θέσεως εργασίας, πρέπει να ακολουθηθούν τέσσερα στάδια. Πρώτο στάδιο είναι ο προσδιορισμός του αντικειμενικού σκοπού της ανάλυσης της θέσεως εργασίας, καθώς η ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διάφορους σκοπούς, όπως ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ο καθορισμός των αμοιβών ανά θέση κτλ. Δεύτερο στάδιο είναι η επιλογή μεθόδου, για την οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη: 1) το είδος των πληροφοριών που θα συγκεντρωθούν, 2) οι πηγές άντλησης των πληροφοριών και 3) η μέθοδος που θα εφαρμοστεί: αφηγηματική περιγραφή, λειτουργική ανάλυση, μηχανική προσέγγιση ή τεχνική κρίσιμων περιστατικών. Τρίτο στάδιο είναι η συλλογή και η επεξεργασία όλων των στοιχείων για την εργασία μέσω διαφόρων μεθόδων όπως: συνέντευξη, ερωτηματολόγια, κλίμακες ποσοστών, παρατηρήσεις και αυτό-περιγραφή. Τέλος, είναι απαραίτητο για τη μελλοντική εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης να υπάρξει μια αξιολόγηση των μεθόδων ανάλυσης της θέσεως εργασίας.

Πολλές φορές παρατηρούνται προβλήματα κατά τη διάρκεια της ανάλυσης μίας θέσεως εργασίας. Για παράδειγμα αρκετοί χρησιμοποιούν εξειδικευμένους όρους, ενώ παράλληλα παραλείπουν σημαντικές πληροφορίες με αποτέλεσμα τελικά να αποκλίνουν από την πραγματικότητα. Αρκετοί επίσης εμπλουτίζουν την ανάλυση με αχρείαστες πληροφορίες ή πληροφορίες οι οποίες αντιστοιχούν σε παλαιότερα στοιχεία και δεν έχουν ενημερωθεί. Είναι σημαντικό λοιπόν να υπάρχει έλεγχος σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας ανάλυσης και περιγραφής των θέσεων εργασίας, ώστε όλα να λειτουργούν προς το συμφέρον της επιχείρησης.

1.3.3. Προσέλκυση εργαζομένων και επιλογή προσωπικού

Σύμφωνα με τους Fisher, Schoenfeldt & Shaw (1999) η προσέλκυση εργαζόμενων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα, για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας έχοντας στόχο την τελική επιλογή του καταλληλότερου για τη

συγκεκριμένη θέση. Ένα καλό πρόγραμμα προσέλκυσης εργαζόμενων προωθεί αρκετούς και κάποιες φορές αντικρουόμενους στόχους: π.χ. είναι επιθυμητός ο μεγάλος αριθμός υποψηφίων, ωστόσο, όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο αριθμός, τόσο μεγαλώνει και το κόστος για την επεξεργασία δεδομένων.

Οι δύο βασικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων είναι η εσωτερική προσέλκυση και η εξωτερική. Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι η θέση καλύπτεται από άτομο που είναι ήδη μέσα στην επιχείρηση, άρα η επιχείρηση γνωρίζει ήδη τις ικανότητες, τις γνώσεις αλλά και τις ιδιαιτερότητες του ατόμου αυτού. Επίσης, η εσωτερική προσέλκυση παρακινεί τους εργαζόμενους να είναι πιο αποδοτικοί, ενώ παράλληλα αυξάνει το αίσθημα ασφάλειάς τους άρα και την ικανοποίηση από τη δουλειά τους. Ένα ακόμα πλεονέκτημα είναι ότι μειώνεται σημαντικά ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής μαζί με τον χρόνο προσέλκυσης και φυσικά μειώνεται κατακόρυφα το κόστος. Από την άλλη πλευρά όμως, η συνεχής εκ των έσω κάλυψη θέσεων μπορεί να προκαλέσει έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων. Όπως είναι λογικό, αν μια θέση καλυφθεί εκ των έσω, τότε δημιουργείται μια νέα έλλειψη, άρα σε κάποιο σημείο θα χρειαστεί σίγουρα μια εξωτερική κάλυψη. Τέλος, η συνεχής εσωτερική κάλυψη στα υψηλά ιεραρχικά στρώματα μπορεί να προκαλέσει μια δυσκολία ευελιξίας στην αγορά αλλά και σταθεροποίηση σε παλαιότερες μεθόδους. Η πιο συνηθισμένη πρακτική εσωτερικής προσέλκυσης είναι η ανακοίνωση της θέσης εργασίας (job posting) και η αίτηση του εργαζόμενου για κάλυψη της θέσης (job bidding).

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση επιλέξει να πραγματοποιήσει εξωτερική προσέλκυση για την κάλυψη μιας θέσης, θα πρέπει να γνωρίζει ότι μια τέτοια επιλογή θα έχει υψηλό κόστος και θα χρειαστεί περισσότερος χρόνος προκειμένου να βρεθεί ο κατάλληλος εργαζόμενος. Επίσης, λόγω της συνοπτικής αρκετές φορές πληροφόρησης μπορεί ο υποψήφιος που θα επιλεγεί να μην ανταποκρίνεται τελικά στις απαιτήσεις της θέσης. Τέλος, τέτοιου είδους προσέλκυση αποθαρρύνει τους εργαζόμενους, καθώς θεωρούν ότι όλοι είναι αναλώσιμοι. Η επιχείρηση όμως κάνοντας μια τέτοια επιλογή κερδίζει νέες ιδέες και απόψεις από τους νεοεισαχθέντες. Επίσης, είναι δυνατή η μείωση του κόστους εκπαίδευσης λόγω της εμπειρίας που διαθέτει ο υποψήφιος και

τέλος ένας καινούριος εργαζόμενος, κυρίως στα ανώτερα επίπεδα, είναι πιο αντικειμενικός και πιο ανεκτικός σε αλλαγές στον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης.

Οι εξωτερικές μέθοδοι για την προσέλκυση υποψηφίων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο ομάδες: τις επίσημες και τις ανεπίσημες. Οι ανεπίσημες πηγές είναι κυρίως οι προσωπικές συστάσεις από εργαζόμενους της εταιρίας και αναφέρονται και σε παλαιότερους εργαζόμενους της εταιρίας ή άτομα που έκαναν αίτηση για τη δουλειά σε ανύποπτο χρόνο. Αντιθέτως, οι επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης προϋποθέτουν την έρευνα στην αγορά εργασίας. Για αυτό τον λόγο χρησιμοποιούνται αγγελίες σε εφημερίδες, ιστοσελίδες ειδικές για την εύρεση εργασίας και επιστημονικά περιοδικά. Επίσης, χρησιμοποιούνται γραφεία εύρεσης εργασίας, ιδιωτικά κερδοσκοπικά γραφεία, κρατικά μη κερδοσκοπικά ιδρύματα, όπως ο ΟΑΕΔ. Ένας ακόμα τρόπος προσέλκυσης, ο οποίος πραγματοποιείται κυρίως στο εξωτερικό, έρχεται μέσω των σωματείων των εργαζομένων. Τέλος, λίγο πιο σπάνια, κυρίως όταν δεν υπάρχει προσφορά εργασίας, δημιουργούνται διαφημίσεις στην τηλεόραση ή στο ράδιο ακόμα και σε εμπορικά κέντρα.

Όπως και σε όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες της ΔΑΔ έτσι και εδώ πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης, ώστε να φαίνεται αν ο τρόπος λειτουργίας είναι ή όχι αποτελεσματικός. Το βασικό κριτήριο για την προσέλκυση εργαζομένων είναι το κόστος ανά εργαζόμενο που προσλαμβάνεται μαζί με τον χρόνο που χρειάστηκε για να καλυφθεί η θέση. Μαζί με την αποτελεσματικότητα αξιολογούνται και οι πηγές προσέλκυσης, ώστε να προτιμηθούν ή να αποκλειστούν σε επόμενη διαδικασία.

Αφού λοιπόν ολοκληρωθεί η διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων για μια θέση, πρέπει να γίνει η σωστή επιλογή του εργαζόμενου με βασικό ορίζοντα την αποτελεσματικότερη επιλογή και έχοντας ως οδηγό τις νομοθετικές ρυθμίσεις για ισονομία και διαφάνεια στην επιλογή. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του σταδιακού αποκλεισμού, κατά την οποία κάθε υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες και αποκλείεται, όταν δώσει μη ικανοποιητικά αποτελέσματα. Μια άλλη μέθοδος είναι η μέθοδος της πολλαπλής συσχέτισης, κατά την

οποία όλοι οι υποψήφιοι δοκιμάζονται σε όλα τα στάδια και επιλέγεται αυτός που έχει την καλύτερη συνολική επίδοση.

Αρχικά, λοιπόν η επιχείρηση λαμβάνει την αίτηση της πρόσληψης από τον υποψήφιο, η οποία πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχει αρκετές πληροφορίες για τον υποψήφιο και παράλληλα να συλλέγει στοιχεία που να είναι χρήσιμα σε περίπτωση που προσληφθεί ο υποψήφιος, και το βιογραφικό του σημείωμα το οποίο περιέχει τις σημαντικότερες πληροφορίες για αυτόν. Μαζί με την αίτηση ιδανικό θα ήταν να υπάρχει και μια συστατική επιστολή, ώστε να υπάρξει μια καλύτερη εικόνα του υποψήφιου. Μετά την περίοδο υποβολής αιτήσεων έρχεται η περίοδος των συνεντεύξεων, κατά την οποία η επιχείρηση θα εξακριβώσει την ορθότητα των στοιχείων και θα δοθούν διευκρινίσεις τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του υποψήφιου για τη θέση εργασίας. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ελεύθερη ή δομημένη με συγκεκριμένες ερωτήσεις αλλά και να επικεντρώνεται στην συμπεριφορά του υποψηφίου, ώστε μέσω ανάλυσης προσωπικών γεγονότων ναδειχθεί ότι ο υποψήφιος διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Η διαδικασία των συνεντεύξεων για την επιλογή των υποψηφίων εμπεριέχει έναν κίνδυνο. Αυτός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, καθώς μπορεί να διαπράξει σφάλμα στην επιλογή, αν έχει προσωπική σχέση με τον υποψήφιο ή συγκεκριμένες προκαταλήψεις απέναντι σε μια ομάδα ατόμων. Για αυτόν τον λόγο όλο και πιο συχνά χρησιμοποιούνται τα τεστ επιλογής προσωπικού, τα οποία μπορεί να ελέγχουν την ευφυΐα, τα ενδιαφέροντα, τις ικανότητες, την προσωπικότητα ή τις γνώσεις ενός υποψηφίου. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προσεκτικές προκειμένου τα τεστ να είναι έγκυρα, αξιόπιστα και τα αποτελέσματά τους να είναι χρήσιμα.

Κάποιες άλλες πρακτικές βοηθητικές στην αποτελεσματικότερη επιλογή ενός υποψηφίου είναι η πρακτική άσκηση, κατά την οποία η εταιρία εκτιμά τη συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας και παράλληλα τον εκπαιδευεί γλιτώνοντας χρόνο σε περίπτωση πρόσληψης. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν κέντρα αξιολόγησης, ώστε να δουν και να αξιολογήσουν τις ικανότητες των

υποψηφίων μέσω διαφόρων διαδικασιών και πρακτικών, όπως ψυχομετρικά τεστ και μελέτες περιπτώσεων. Τέλος, υπάρχει και η γραφολογική ανάλυση, με την οποία μέσω του γραφικού χαρακτήρα μπορεί κάποιος να αναλύσει τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα και την ψυχολογία του ατόμου.

1.3.4. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Ο όρος εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης και έχει σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζόμενων και την απόκτηση γνώσεων με σκοπό την εφαρμογή τους στην παραγωγική διαδικασία. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να βελτιώσει διάφορους τομείς, όπως τις γνώσεις, τις ικανότητες, τη συμπεριφορά και τις επαγγελματικές δεξιότητες (επικοινωνία, ηγεσία, ευελιξία, ομαδική εργασία κ.α.). Μέσω της εκπαίδευσης η επιχείρηση βοηθάει τον εργαζόμενο, καθώς του ανυψώνει το ηθικό, μειώνει τα ατυχήματα, αυξάνει την οργανωτική σταθερότητα και την αφοσίωση των εργαζόμενων και γενικότερα αυξάνει την αποδοτικότητα.

Τα βασικά συστατικά μιας πετυχημένης εκπαίδευσης είναι η ύπαρξη ενός αξιόλογου εκπαιδευτικού υλικού, το οποίο πρέπει να είναι περιεκτικό και κατανοητό. Επίσης, πρέπει να περιέχει παραδείγματα, να έχει μια λογική συνέχεια, για να μπορεί καθένας να την ακολουθήσει και να περιέχει έννοιες και όρους με τους οποίους οι εργαζόμενοι είναι ήδη εξοικειωμένοι. Ένα άλλο βασικό συστατικό είναι η λεγόμενη «μεταφορά της μάθησης», δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο η γνώση εφαρμόζεται στην πράξη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πρακτική εφαρμογή των καθηκόντων σε όλη τη διάρκεια της εκπαίδευσης, με αρκετά και ζωντανά παραδείγματα, με την αναγνώριση των σημαντικών χαρακτηριστικών ενός καθήκοντος ή μιας εργασίας και φυσικά με τη διασφάλιση της κατανόησης των γνώσεων από τον εργαζόμενο. Τέλος, απαραίτητο είναι να υπάρχει επαναπληροφόρηση, το γνωστό feedback, έτσι ώστε και η εκπαίδευση να εξελίσσεται όσο περνάει ο καιρός.

Υπάρχει μια σειρά από βήματα, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν την καλύτερη οργάνωση της εκπαίδευσης. Πρώτο βήμα, ίσως το

βασικότερο, είναι ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών. Ουσιαστικά, η ανάγκη για εκπαίδευση δε σταματάει σχεδόν ποτέ, καθώς πάντα υπάρχει κάτι παραπάνω να μάθει κάποιος. Όμως σε κάποιες περιστάσεις υπάρχει περισσότερη ανάγκη για εκπαίδευση. Τέτοια είναι η περίπτωση, κατά την οποία ένας εργαζόμενος ξεκινάει να εργάζεται για την επιχείρηση και χρειάζεται να μάθει τη δουλειά. Επίσης, όταν κάποιος δεν επιτυγχάνει στην αξιολόγηση της απόδοσης, πρέπει να εκπαιδευτεί, ώστε να καταφέρει να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της δουλειάς του. Τέλος, όταν κάποιος αλλάζει θέση εργασίας, πρέπει να μάθει τις νέες του αρμοδιότητες. Για αυτές αλλά και για κάποιες ακόμα περιπτώσεις γίνονται συχνά αναλύσεις εκπαιδευτικών αναγκών μέσω της ανάλυσης της απόδοσης και της ανάπτυξης, μέσω ανάλυσης της θέσεως εργασίας και μέσω εκπαιδευτικών ελέγχων, ώστε να προγραμματιστεί μια εκπαίδευση, αν αυτό θεωρηθεί αναγκαίο.

Μετά τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών είναι φυσικό να ξεκινήσει η σχεδίαση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Πέντε αποφάσεις θα οδηγήσουν στο ιδανικότερο πρόγραμμα εκπαίδευσης:

1. *Στόχοι και περιεχόμενο προγράμματος εκπαίδευσης:* Το περιεχόμενο καθορίζεται προφανώς από τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Οι στόχοι όμως καθορίζονται από αυτό που θέλουμε να αλλάξει με το τέλος του προγράμματος.
2. *Εκπαιδευόμενοι:* Πρέπει να είναι συγκεκριμένο το νούμερο των ατόμων που εκπαιδεύονται, το τμήμα από το οποίο προέρχονται, οι προσωπικές προτιμήσεις και ο χρόνος που πέρασε από την τελευταία εκπαίδευση. Επίσης, πρέπει να υπάρχει από την πλευρά του εκπαιδευόμενου θέληση για εκπαίδευση και να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις τις οποίες ήδη κατέχει.
3. *Χώρος και χρόνος εκπαίδευσης:* Ο χώρος θα είναι είτε μέσα στην επιχείρηση είτε έξω από αυτήν. Η διάρκεια της εκπαίδευσης εξαρτάται από το περιεχόμενο αλλά και από τη φύση της εκπαίδευσης (π.χ. χρήση ειδικών μηχανημάτων κτλ.)

4. *Εκπαιδευτές*: Το καλύτερο είναι η εκπαίδευση να γίνεται είτε από τους διευθυντές και τα στελέχη που διοργανώνουν την εκπαίδευση ή από συγκεκριμένο εκπαιδευτικό προσωπικό ή και από άλλα στελέχη της επιχείρησης που ειδικεύονται σε συγκεκριμένους τομείς.
5. *Εκπαιδευτικές μέθοδοι*: Αυτό είναι το πιο σημαντικό κομμάτι της εκπαίδευσης και θα το αναλύσουμε στη συνέχεια.

Ανάλογα λοιπόν με το μέρος που θα επιλέξει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει την εκπαίδευση αλλάζουν και οι μέθοδοι εκπαίδευσης. Αν επιλέξει ως χώρο εκπαίδευσης τη θέση εργασίας, τότε μπορεί να χρησιμοποιήσει ως μέθοδο διδασκαλίας την επίδειξη. Ένας αρχαιότερος υπάλληλος δηλαδή ή κάποιος εκπαιδευτής δείχνει σε κάποιον νεότερο βήμα προς βήμα την εργασία που πρέπει να εκτελέσει. Ένας άλλος τρόπος είναι η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης, κατά την οποία κάποιος αρχαιότερος εργαζόμενος ή εκπαιδευτής αναθέτει αρμοδιότητες στον εκπαιδευόμενο και μέσω συμβάντων κατά τη διάρκεια της δουλειάς μαθαίνει την εργασία. Στην ίδια λογική με τις προηγούμενες μεθόδους είναι και η εκπαίδευση μέσω μέντορα, όμως ο ρόλος του εκπαιδευτή εδώ είναι λίγο πιο συγκεντρωμένος. Επίσης, ένα πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας μπορεί να εκπαιδεύσει έναν καινούριο εργαζόμενο, αλλά θα χρειαστεί περισσότερο χρόνο. Ένας από τους πιο κλασικούς τρόπους εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση. Στη συγκεκριμένη διαδικασία ουσιαστικά ενημερώνεται ο εργαζόμενος για όσα πρέπει να κάνει λεπτομερώς και στη συνέχεια πράττει υπό την επίβλεψη ενός υπεύθυνου μέχρι να το κάνει σωστά και να μπορεί να το κάνει μόνος του. Μια μέθοδος που χρησιμοποιείται κυρίως από νεότερους σε ηλικία εργαζόμενους είναι η πρακτική άσκηση. Επίσης, η συμμετοχή σε επιτροπές βοηθάει το άτομο να κατανοήσει το αντικείμενο πάνω στο οποίο θα κριθεί να δουλέψει στο μέλλον. Όπως είπαμε και πιο πριν η εναλλαγή θέσεων εργασίας και ο εμπλουτισμός τους βοηθάνε στη συνεχή εκπαίδευση του εργαζόμενου. Τέλος, μια ακόμα μέθοδος εκπαίδευσης είναι οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα, δηλαδή σε projects, μελέτες και έρευνες αγοράς, ώστε ο εκπαιδευόμενος να κατανοήσει σε βάθος το αντικείμενο πάνω στο οποίο εργάζεται.

Αν επιλεγεί η εκπαίδευση σε μέρος εκτός της επιχείρησης ή της θέσης εργασίας θα πρέπει να ακολουθηθούν διαφορετικές μέθοδοι εκπαίδευσης. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος διδασκαλίας είναι οι διαλέξεις, κυρίως για να παρουσιάσουν ένα θέμα ή να ερμηνεύσουν κάποιες αρχές-ιδέες. Συνηθισμένα είναι και τα σεμινάρια-εργαστήρια, στα οποία ο εργαζόμενος έχει μεγαλύτερη συμμετοχή κυρίως, όταν είναι ολιγομελή. Ένας άλλος τρόπος εκπαίδευσης είναι οι μελέτες περιπτώσεων, κατά τον οποίο είτε σε ομάδες είτε ατομικά οι εκπαιδευόμενοι έχουν ένα γεγονός στα χέρια τους και πρέπει να το αναλύσουν και αν χρειαστεί να δώσουν λύσεις. Μια ακόμα μέθοδος είναι τα business games, που κινούνται στην ίδια λογική με τις μελέτες περιπτώσεων, είναι όμως πιο ζωντανά και ανταποκρίνονται αρκετά στην πραγματικότητα. Επίσης, οι προσομοιώσεις βοηθάνε στην εκπαίδευση, καθώς ο εκπαιδευόμενος καλείται να αντιμετωπίσει παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες. Μία λίγο διαφορετική μέθοδος είναι αυτή της διαμόρφωσης συμπεριφοράς, η οποία χρησιμοποιείται για την επίτευξη της επιθυμητής συμπεριφοράς μέσω παρατήρησης και βίωσης της επιθυμητής συμπεριφοράς. Παρόμοια μέθοδος είναι και η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης, η οποία δίνει έμφαση κυρίως στην κατανόηση του εαυτού μας αλλά και των υπόλοιπων. Μια καθαρά ομαδική μέθοδος είναι η δυναμική των ομάδων και οι ομαδικές ασκήσεις που βοηθούν την επίλυση προβλημάτων μέσα στις ομάδες. Τέλος, η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα συνήθως ποικίλει ανάλογα με το θέμα (π.χ. ανοχή διαφορετικότητας, έλεγχος άγχους, διαχείριση χρόνου κτλ.).

Υπάρχει και μία τρίτη περίπτωση, αυτή της εκπαίδευσης εξ αποστάσεως. Η εκπαίδευση εξ αποστάσεως εξυπηρετεί, καθώς ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει σε χρόνο που θα είναι διαθέσιμος και από το σπίτι του. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η εκπαίδευση υπάρχουν δύο μέθοδοι: η προγραμματισμένη διδασκαλία μέσω υπολογιστή με τη χρήση ερωτήσεων και την επίλυση προβλημάτων και τα προγράμματα e-learning δηλαδή εκπαίδευση μέσω βίντεο ή τηλεδιάσκεψης.

Σημαντικό επίσης είναι η όλη διαδικασία της εκπαίδευσης να αξιολογηθεί σωστά, ώστε να φανεί ότι έγινε σωστή εκπαίδευση και ότι οι εργαζόμενοι έμαθαν αυτό που έπρεπε να μάθουν και παράλληλα βελτιώθηκαν ως άτομα. Η αξιολόγηση γίνεται μέσω των αντιδράσεων των ατόμων (feedback), μέσω της μετέπειτα συμπεριφοράς τους αλλά και μέσω των αποτελεσμάτων που δίνουν τα τμήματα και συνολικά η επιχείρηση.

1.3.5. Αξιολόγηση εργαζομένων

Στη σημερινή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις χρειάζεται να γνωρίζουν κατά πόσο οι εργαζόμενοί τους είναι αποδοτικοί. Υπάρχει λοιπόν μια διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζόμενου με σκοπό να οριστεί ο βαθμός, στον οποίον αυτός μπορεί να φέρει σε πέρας τη δουλειά του αποδοτικά, και η οποία ονομάζεται αξιολόγηση εργαζόμενου. Η διαδικασία της αξιολόγησης χρησιμοποιείται, γιατί βοηθάει στον καθορισμό των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζόμενου, καθορίζει εκπαιδευτικές ανάγκες, αρκετές φορές συνδέει την απόδοση του εργαζόμενου με την αμοιβή του, παρέχει πληροφορίες στον εργαζόμενο σχετικά με την πορεία του και τελικά βοηθάει στην γενικότερη βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής. Με το πέρασμα των χρόνων η χρήση της αξιολόγησης έχει αλλάξει προσανατολισμό, καθώς παλαιότερα θεωρούνταν ένα εργαλείο ελέγχου, ενώ τώρα πια θεωρείται και είναι ένα αναπτυξιακό εργαλείο. Οι διαφορές φαίνονται καλύτερα στον πίνακα 1.1.

Προκειμένου μια αξιολόγηση να γίνει αποτελεσματικά είναι αναγκαίο να τηρηθούν κάποιες προϋποθέσεις. Πρώτον πρέπει να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, δηλαδή να είναι συγκεκριμένο, με σαφές περιεχόμενο, να ταιριάζει με την επιχείρηση (μέγεθος, τεχνολογία, περιβάλλον κτλ.), να είναι αξιόπιστο και αντικειμενικό και να εστιάζει στους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, οι αξιολογητές χρειάζεται να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, να είναι σε θέση να κατανοούν το περιεχόμενο, να αναλύουν τα αποτελέσματα σωστά και να καθοδηγούν ιδανικά τους αξιολογούμενους. Επειδή η αξιολόγηση είναι συνδεδεμένη με την

κουλτούρα, πρέπει να υπάρχει η αίσθηση ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη, να υπάρχει συνεχής μάθηση, αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση και γενικότερα να υπάρχει ένα θετικό κλίμα με ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία. Τέλος, προκειμένου να υπάρξει ουσιαστικό αποτέλεσμα από την αξιολόγηση, είναι απαραίτητη η σύνδεσή της με τις υπόλοιπες λειτουργίες τις ΔΑΔ.

Πίνακας 1.1 Χαρακτηριστικά παραδοσιακής και σύγχρονης αντίληψης για την αξιολόγηση

	Παραδοσιακή αντίληψη.	Σύγχρονη αντίληψη.
Ρόλος:	Αξιολογητικός.	Αναπτυξιακός.
Εστίαση:	Παρελθούσα απόδοση.	Βελτίωση μελλοντικής απόδοσης.
Στόχοι:	Βελτίωση απόδοσης μέσω αλλαγών προσωπικού, αμοιβών και τιμωριών.	Βελτίωση απόδοσης μέσω αυτό-μάθησης, ανάπτυξης-παρακίνησης, ενδυνάμωσης.
Μέθοδοι:	Ιεράρχηση, βαθμολογία.	Σειρά αναπτυξιακών βημάτων, ανάλυση δυνατοτήτων και αδυναμιών.
Ρόλος προϊσταμένου:	Να κρίνει και να αξιολογεί.	Να συμβουλεύει, να βοηθά, να καθοδηγεί, να εκπαιδεύει, να αναπτύσσει και να ενδυναμώνει.
Ρόλος υφισταμένου:	Παθητικός, αμυντικός και αντιδραστικός.	Ενεργητικός, υπεύθυνος με άμεση συμμετοχή στη μάθηση.
Αποτελέσματα:	Αντιδράσεις, υποτίμηση, αξιολόγηση.	Ανάπτυξη, ενδυνάμωση, αποτελεσματικότητα.

Προκειμένου να σχεδιαστεί σωστά και αποτελεσματικά ένα σύστημα αξιολόγησης, χρειάζεται να γνωρίζουμε:

- Τη συγκεκριμένη φιλοσοφία και τους στόχους για την αξιολόγηση, δηλαδή τον λόγο για τον οποίο κάνουμε την αξιολόγηση.
- Τους καθορισμένους τομείς αξιολόγησης και φυσικά τα κριτήρια κάθε αξιολόγησης, δηλαδή τι ακριβώς αξιολογούμε.
- Τον δεδομένο τρόπο μέτρησης των επιδόσεων της αξιολόγησης, δηλαδή με ποιον τρόπο αξιολογούμε.
- Τη διαδικασία της αξιολόγησης γνωρίζοντας ποιος αξιολογεί, το εγχειρίδιο αξιολόγησης και τι περιλαμβάνει και φυσικά το τελικό έντυπο αξιολόγησης.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης, οι οποίες χωρίζονται σε δύο μεγάλες υποκατηγορίες: τις αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης και τις υποκειμενικές. Στην πρώτη κατηγορία εκτιμάται πιο πολύ η απόδοση του εργαζόμενου και ο όγκος εργασίας που πραγματοποιεί. Υπάρχουν πέντε βασικές μέθοδοι αξιολόγησης. Πρώτον οι μέθοδοι μέτρησης παραγωγής, που αφορούν τη μέτρηση των τελικών προϊόντων που παράγει ένας εργαζόμενος. Επίσης, κυρίως για την αξιολόγηση των πωλητών, υπάρχει η μέθοδος των πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες, η μέτρηση δηλαδή των χρηματικών εισροών σε σύνολο ανεξάρτητα από τον αριθμό πωλήσεων. Η αξιολόγηση με τη χρήση προσωπικών στοιχείων του εργαζόμενου, δηλαδή αριθμό καθυστερήσεων ή απουσιών και πειθαρχικές ποινές, είναι συχνή, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα. Μια ακόμα μέθοδος αξιολόγησης είναι οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας, δηλαδή οι μετρήσεις σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τέλος, για τα στελέχη της επιχείρησης χρησιμοποιείται η μέθοδος καταμέτρησης απόδοσης στελεχών, δηλαδή η μέτρηση μεγεθών, όπως το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη κτλ.

Στη δεύτερη υποκατηγορία μπορούμε να διακρίνουμε δύο τάσεις: τις συγκριτικές μεθόδους και την αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Στις συγκριτικές μεθόδους χρησιμοποιείται η κατάταξη, κατά την οποία οι εργαζόμενοι σε όλη τη διάρκεια της εργασίας τους συγκρίνονται μεταξύ τους. Επίσης, υπάρχει η κατάταξη σε ζευγάρια, δηλαδή οι εργαζόμενοι συγκρίνονται ανά δύο και μετά μπαίνουν σε μια κατάταξη. Τέλος, υπάρχει και η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής, κατά την οποία ο αξιολογητής κατατάσσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζόμενων σε κάθε μια κατηγορία απόδοσης.

Όσον αφορά την αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης, ένας βασικός τρόπος αξιολόγησης είναι οι γραφικές κλίμακες κατάταξης, δηλαδή ο αξιολογητής βαθμολογεί τον εργαζόμενο χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες και στο τέλος αθροίζει τα αποτελέσματα και δίνει έναν βαθμό απόδοσης. Επίσης, η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου είναι αρκετά διαδεδομένη, εδώ ο αξιολογητής σημειώνει με ναι ή όχι τα διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του εργαζόμενου. Ένας ακόμα τρόπος αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση των κρίσιμων περιστατικών, δηλαδή ο αξιολογητής σε ένα ημερολόγιο καταγράφει τις αντιδράσεις του εργαζόμενου σε διάφορα περιστατικά. Όπως και κατά τη διάρκεια επιλογής προσωπικού, έτσι και τώρα τα κέντρα αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσουν στην εσωτερική αξιολόγηση της εταιρίας. Τέλος, η αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων είναι αρκετά ωφέλιμη, καθώς εστιάζει στις μελλοντικές δυνατότητες του εργαζόμενου.

Η αξιολόγηση συνήθως γίνεται από τους προϊσταμένους, ωστόσο υπάρχουν και άλλοι πιθανοί αξιολογητές. Ένας πιθανός αξιολογητής είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος μέσω της αυτό-αξιολόγησης, καθώς γνωρίζει καλύτερα από όλους την απόδοσή του. Αρκετά συχνά οι συνάδελφοι γίνονται αξιολογητές, καθώς έχουν μια πιο άμεση επαφή με τον εκάστοτε εργαζόμενο από τον προϊστάμενο. Επίσης η αξιολόγηση από κάτω προς τα πάνω, δηλαδή από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο βοηθάει το αίσθημα της αξιοκρατίας. Τέλος, οι πελάτες είναι ο πλέον αμερόληπτος και αντικειμενικός αξιολογητής των εργαζόμενων. Τα τελευταία χρόνια προτιμάται η αξιολόγηση 360° μοιρών, δηλαδή ο συνδυασμός όλων των προηγούμενων μεθόδων για μια ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζόμενου.

Πέντε είναι τα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να ξεχωρίσουν την αποτελεσματική αξιολόγηση:

1. Εγκυρότητα
2. Αξιοπιστία
3. Αντικειμενικότητα- Αμεροληψία
4. Συγκρισιμότητα
5. Συνάφεια με τη θέση εργασίας

1.3.6. Σύστημα αμοιβών

Η αμοιβή είναι το βασικό εισόδημα των εργαζόμενων, ενώ παράλληλα αποτελεί την ανταπόδοση προς αυτούς για τη συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το σύστημα αμοιβών χρησιμεύει αρκετά, καθώς παρακινεί και δεσμεύει τους εργαζόμενους, προσελκύει νέους εργαζόμενους, αυξάνει την παραγωγικότητα και μπορεί να μειώσει το κόστος εργασίας, κυρίως αν αυτή συνδέεται άμεσα με την αμοιβή. Επίσης, βοηθάει στην υλοποίηση στόχων της επιχείρησης και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και τελικά επηρεάζει και διαμορφώνει τις εργασιακές σχέσεις.

Οι αμοιβές των εργαζόμενων χωρίζονται σε οικονομικές και μη οικονομικές αμοιβές. Οι μη οικονομικές αμοιβές είναι κυρίως η αναγνώριση της προσπάθειας, οι προοπτικές καριέρας, η βελτίωση συνθηκών εργασίας κτλ. Οι οικονομικές αμοιβές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Τις σταθερές αμοιβές, δηλαδή τον μισθό, τις μεταβλητές αμοιβές, δηλαδή τα bonus παραγωγικότητας ή τη συμμετοχή στα κέρδη ή αλλά οικονομικά κίνητρα, και τις διάφορες παροχές, δηλαδή την ασφάλιση ή σίτιση κτλ.

Πιο συγκεκριμένα για τις σταθερές αμοιβές υπάρχουν τρία βασικά συστήματα σταθερών αμοιβών. Πρώτον, το σύστημα που στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και ο μισθός του ξεκινώντας από ένα αρχικό επίπεδο σταδιακά αναβαθμίζεται ανάλογα με την εκπαίδευση που έχει και την προϋπηρεσία του. Δεύτερον, το σύστημα που στηρίζεται στην αξία της θέσης και ουσιαστικά ο μισθός καθορίζεται από την αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος. Τρίτον, το σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες και η λογική του είναι ότι ο μισθός ενός εργαζόμενου εξαρτάται αποκλειστικά από τις ικανότητες και τις γνώσεις που έχει ο εργαζόμενος.

Για την αποτελεσματική οργάνωση των συστημάτων αμοιβών πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη γνώση γύρω από τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να είναι γνωστή η θεωρία των προσδοκιών, η θεωρία της δικαιοσύνης και η θεωρία διατήρησης/κινήτρων του Herzberg. Και οι τρεις αυτές θεωρίες

συντελούν, ώστε να γίνει όσο το δυνατό πιο δίκαιος ο μισθός ενός εργαζόμενου. Η δίκαιη αμοιβή αναφέρεται τόσο στην εξωτερικά δίκαιη αμοιβή, δηλαδή αυτήν που είναι περίπου ίδια με την αμοιβή που προσφέρεται σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, όσο και στην εσωτερικά δίκαιη με βάση τα προσόντα του ατόμου, των γνώσεων και των συμπεριφορών του.

Για την ανάπτυξη ενός συστήματος σταθερών αμοιβών με βάση τη θέση εργασίας, πρώτα από όλα πρέπει να αξιολογηθούν όλες οι θέσεις εργασίας στην επιχείρηση και να χωριστούν σε κλιμάκια-ομάδες. Έπειτα, πρέπει να διαμορφωθούν μισθολογικές κλίμακες σύμφωνα με τη διαίρεση που έγινε στο προηγούμενο στάδιο και σύμφωνα με την πολιτική αμοιβών της επιχείρησης αλλά και την ίδια την αγορά. Θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη η μισθολογική εξέλιξη ενός εργαζόμενου που θα πραγματοποιείται, όταν ανεβαίνει μισθολογικό κλιμάκιο ή όταν διευρύνονται τα καθήκοντά του.

Όσον αφορά τις μεταβλητές αμοιβές υπάρχουν τριών ειδών κίνητρα προς τους εργαζόμενους. Αρχικά, υπάρχουν τα ατομικά κίνητρα που συνδέουν την αμοιβή με την παραγωγικότητα. Ένα από αυτά είναι η αμοιβή με το κομμάτι, δηλαδή η πληρωμή με βάση την κάθε μονάδα προϊόντος. Παρόμοιο κίνητρο είναι το πρόγραμμα πρότυπων ωρών, στο οποίο ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου, καθώς είναι δύσκολος ή ασύμφορος ο υπολογισμός με το κομμάτι. Ένα ακόμα κίνητρο είναι η προμήθεια, δηλαδή ένα ποσοστό επί των εισπράξεων από τις πωλήσεις που έκανε κάποιος εργαζόμενος. Τέλος, τα bonus είναι ένα δημοφιλές κίνητρο και ο εργαζόμενος πληρώνεται, αν καταφέρει να επιτύχει έναν στόχο.

Δεύτερο είδος κινήτρων είναι η αμοιβή με βάση τις επαγγελματικές δεξιότητες. Ουσιαστικά είναι ένα σύστημα που επιβραβεύει τις δεξιότητες που αποκτάει κάποιος μέσα στην επιχείρηση. Το πιο γνωστό κίνητρο είναι το επίδομα αξίας, το οποίο προστίθεται στον μισθό στο τέλος κάθε έτους ανάλογα με την απόδοση και την παραγωγικότητα κάθε εργαζόμενου. Υπάρχουν όμως και τα ομαδικά κίνητρα, στα οποία αμείβεται όλη η ομάδα ανάλογα με την παραγωγικότητά της. Το πιο συνηθισμένο κίνητρο είναι η συμμετοχή της

ομάδας στη διανομή των κερδών. Επίσης, υπάρχει και το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη (gain sharing), το οποίο διαφέρει από τη διανομή κερδών κυρίως, επειδή μοιράζεται μεταξύ μίας μόνο ομάδας σύμφωνα με τα κέρδη τα οποία δημιούργησε. Τέλος, ως κίνητρο χρησιμοποιείται και το σχέδιο διάθεσης μετοχών σύμφωνα με το οποίο ένας αριθμός μετοχών μεταβιβάζεται στους εργαζόμενους και έτσι επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος της εταιρίας αλλά και παρακίνηση των εργαζόμενων.

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα είναι αυτό των παροχών, καθώς προσφέρονται σε όλους τους εργαζόμενους και βοηθούν στην προσέλκυση και διατήρηση των εργαζόμενων. Κάποια είδη παροχής είναι τα ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης για συνταξιοδότηση, η αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο, η ασφάλιση υγείας, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, η μέριμνα τέκνων και τα προγράμματα ποιότητας ζωής.

Τέλος, οι αμοιβές των διοικητικών στελεχών διαφέρουν από αυτές των εργατών και αυτό συμβαίνει, επειδή η απόδοση των διοικητικών στελεχών συνδέεται άμεσα με την απόδοση ολόκληρης της εταιρίας και επειδή τα υψηλόβαθμα στελέχη λειτουργούν προς το συμφέρον των μετόχων. Οι αμοιβές τους πέραν του βασικού μισθού στηρίζεται σε βραχυπρόθεσμους στόχους (ετήσια bonus) και μακροπρόθεσμους (δικαίωμα προτίμησης για την αγορά μετοχών της εταιρίας).

1.3.7. Διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας

Σύμφωνα με αρκετές έρευνες, όπως αυτή των J. Collins & J. Porras, η κατάλληλη αλλά και ισχυρή εταιρική κουλτούρα ωθεί μια επιχείρηση στην επιτυχία και τη διάκριση από τις υπόλοιπες. Συνεπώς η εταιρική κουλτούρα είναι αδιαμφισβήτητα ένα βασικό συστατικό της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών-σημασιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των ανθρώπων, τις πράξεις, τα κίνητρά τους, τον τρόπο δράσης τους, τον χρόνο δράσης τους κτλ. Όλα τα παραπάνω εκφράζονται μέσω κανόνων στην καθημερινότητα της επιχείρησης και είναι ουσιαστικά κοινωνικά πρότυπα που βοηθάνε στην αξιολόγηση και κατανόηση των κατάλληλων ή μη συμπεριφορών. Κάθε

εταιρική κουλτούρα αποτελείται από τρία βασικά συστατικά στοιχεία. Πρώτον, έχει έκταση, δηλαδή πρέπει να είναι διαδεδομένη στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Δεύτερον, έχει ένταση, δηλαδή πρέπει να επηρεάζει τις αποφάσεις των ανθρώπων στα πλαίσια του επιχειρησιακού έργου. Και τρίτον, είναι η καταλληλότερη, δηλαδή το περιεχόμενο της συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Μέσα σε μία μεγάλη επιχείρηση ή μια πολυεθνική είναι δυνατό να επιβιώνουν περισσότερες από μια κουλτούρα στα επιμέρους τμήματα ή τις επιμέρους θυγατρικές χωρίς όμως να παρεκτρέπονται από τις βασικές αξίες-ιδέες της κεντρικής εταιρικής κουλτούρας.

Η ισχυρή και κατάλληλη εταιρική κουλτούρα μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση επιπλέον παρακίνηση και αφοσίωση των ανθρώπων της, καθώς μπορεί να δημιουργήσει την «αίσθηση του ανήκειν σε μια κοινότητα», σε μια κοινότητα με τις ίδιες αξίες, πιστεύω και αρχές. Επίσης, εξασφαλίζεται η ατομική πρωτοβουλία και η αυτοπειθαρχία αυξάνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η κουλτούρα συμβάλλει και στη βελτίωση της συνεργασίας των εργαζόμενων, ενώ παράλληλα μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες, καθώς αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους με τον ίδιο τρόπο. Τέλος, η κουλτούρα ανάλογα με την καταλληλότητά της μπορεί να ευκολύνει ή να εμποδίσει την αλλαγή και τελικά την προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον.

Αν και υπάρχουν αρκετές μέθοδοι με βάση τις οποίες μπορεί κάποιος να προσεγγίσει την οργανωσιακή κουλτούρα, εδώ θα παρουσιαστούν οι τέσσερις πιο γνωστές. Αυτές του Schein (1990), του Tromperaans (1994), του Harrison (στη συνέχεια αναπτύχθηκε από τον Handy) και του Quinn (1996):

➤ Τυπολογία – Schein

Ο Schein προσδιορίζει έξι διαφορετικές διαστάσεις της επιχείρησης: 1) τη σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον της, 2) τη φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας, 3) τη φύση της πραγματικότητας και της αλήθειας, 4) τη φύση του χρόνου, 5) τη φύση των ανθρώπινων σχέσεων, 6) την ομοιογένεια ενάντια στη διαφορετικότητα. Για κάθε μία

από αυτές τις διαστάσεις υπάρχουν ερωτήσεις, οι οποίες εξηγούν πώς επιδρά η οργανωσιακή κουλτούρα στη συμπεριφορά του οργανισμού.

➤ Διαπολιτισμική τυπολογία – Trompereaans

Ο Trompereaans αναπτύσσει τέσσερα είδη οργανωσιακής κουλτούρας, τα οποία και συνδέει με διάφορες εθνικές κουλτούρες, το καθένα αισθητά διαφορετικό από τα υπόλοιπα:

1) *Η οικογενειακή οργανωσιακή κουλτούρα.* Είναι ένα είδος κουλτούρας που δίνει έμφαση στην επικοινωνία των εργαζόμενων. Ακολουθεί το πρότυπο του γονέα με το παιδί, καθώς ο ηγέτης έχει τον ρόλο του γονέα και γνωρίζει τι πρέπει να γίνει. Παράδειγμα αυτού του τύπου κουλτούρας είναι οι οικονομίες που άργησαν να βιομηχανοποιηθούν, όπως η οικονομία της Ελλάδας.

2) *Η κουλτούρα του πύργου του Eiffel.* Έχοντας πάρει το όνομά της από τον γνωστό πύργο στο Παρίσι βασίζεται και στην όψη του, καθώς η δομή της επιχείρησης ξεκινάει από τα χαμηλά στρώματα, όπου υπάρχει μια αρκετά μεγάλη βάση και όσο ανεβαίνει προς τα επάνω στενεύει έχοντας λιγότερα στελέχη με καθορισμένους ρόλους. Εδώ οι υφιστάμενοι κάνουν ότι τους λένε οι προϊστάμενοί τους, γνωρίζοντας ότι είναι ο μόνος τρόπος να λειτουργήσει η επιχείρηση. Συναντάται αρκετά σε χώρες, όπως η Γερμανία, η Δανία και η Ολλανδία.

3) *Η κουλτούρα του κατευθυνόμενου πυραύλου.* Είναι ένα είδος κουλτούρας που υποστηρίζει περισσότερο την ισονομία και την ισοπολιτεία μέσα στην επιχείρηση, καθώς αφήνει τους εργαζόμενους να εκτελούν το έργο τους μέσω της συνεργασίας. Αυτό όμως αυξάνει αρκετά τη γραφειοκρατία. Ακμάζει κυρίως σε χώρες, όπως οι Η.Π.Α. και η Αγγλία.

4) *Η κουλτούρα της θερμοκοιτίδας.* Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας υποστηρίζεται πρώτα η προσωπική ανάπτυξη και ύστερα η ανάπτυξη του οργανισμού. Ουσιαστικά τα άτομα ξεφεύγουν από τη ρουτίνα και σκέφτονται πιο δημιουργικά, ώστε να πετύχουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή καινοτομιών. Τέτοιου είδους κουλτούρα έχει κυρίως η Σουηδία.

➤ Τυπολογία των Harrison & Handy

Έχοντας την ίδια λογική με τη διαπολιτισμική τυπολογία διακρίνει με παρόμοιο τρόπο τέσσερα είδη κουλτούρας και τα ονομάζει χρησιμοποιώντας ονόματα Ελλήνων θεών του Ολύμπου, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Έτσι, ο τύπος ΔΙΑΣ συνδέεται με τη δύναμη και την οικογενειακή κουλτούρα, ο τύπος ΑΠΟΛΛΩΝ με το ρόλο και την εξουσία (πύργος του Eiffel), ο τύπος ΑΘΗΝΑ με το καθήκον και την ολοκλήρωση του έργου (κατευθυνόμενος πύραυλος) και τέλος ο τύπος ΔΙΟΝΥΣΟΣ με την ατομική δημιουργικότητα και την κουλτούρα της θερμοκοιτίδας.

➤ Τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών – Quinn

Είναι το πλέον τεκμηριωμένο και ανεπτυγμένο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι ο συνδυασμός δύο θεμελιωδών διαστάσεων της εταιρίας, του «είναι» και του «γίνεσθαι», οι οποίες εκφράζουν τα στοιχεία του πυρήνα (αξίες, πιστεύω κτλ.) και τις ανθρώπινες δημιουργίες (δομές, συστήματα κτλ.). Η πρώτη αφορά την ευελιξία και τον έλεγχο της επιχείρησης, ενώ η δεύτερη την εσωστρέφεια και την εξωστρέφειά της. Ο συνδυασμός τους δημιουργεί τέσσερις βασικούς τύπους-μοντέλα:

1) *Μοντέλο εσωτερικών διαδικασιών*: Διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου του Max Weber, εσωτερική τυπικότητα, ιεραρχία, γραπτούς κανόνες και διαδικασίες, ώστε να ελέγχει τις συμπεριφορές των ατόμων.

2) *Μοντέλο ανθρώπινων πόρων*: Με βασικό προσανατολισμό το εσωτερικό της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τους ανθρώπους της, έχει βασικά στοιχεία τη συμμετοχή, τις φιλικές σχέσεις, την ελευθερία έκφρασης, την αμοιβαία εμπιστοσύνη κτλ.

3) *Μοντέλο ανοιχτού συστήματος*: Δίνει έμφαση κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον και τις αλλαγές του, την πρωτοβουλία ελευθερίας, την ανάληψη κινδύνου, τον ανταγωνισμό και τον πειραματισμό, την καινοτομία κτλ.

4) *Μοντέλο αποδοτικότητας*: Με μοναδικό στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω της ορθής εκμετάλλευσης πόρων έχει βασικά χαρακτηριστικά τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, τον ορθολογισμό, τον καθορισμό των καθηκόντων και την ανταγωνιστικότητα.

Κάθε ξεχωριστή επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα μείγμα-συνδυασμό από όλους τους τύπους κουλτούρας, ακόμα και αν αυτό είναι αρκετές φορές αντιφατικό. Είναι αναγκαίο λοιπόν να βρεθεί η κατάλληλη κουλτούρα, η οποία αποτελείται από κάποια στοιχεία που είναι χωρισμένα σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα θεμελιώδη στοιχεία της επιχείρησης, όπως τη συνεχή μάθηση, την πρωτοπορία, την επιχειρηματικότητα κτλ. Η δεύτερη περιλαμβάνει στοιχεία της κουλτούρας που σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες της εταιρίας.

Χρησιμοποιώντας δύο διαγνωστικές μεθόδους μπορούμε να μετρήσουμε την εταιρική κουλτούρα. Η πρώτη μέθοδος αφορά τη χρήση ερωτηματολογίων και οδηγών συνεντεύξεων, ώστε να αποτυπωθούν και να μετρηθούν οι τύποι αλλά και συγκεκριμένα στοιχεία της κουλτούρας. Η δεύτερη μέθοδος είναι πιο αντικειμενική, καθώς παρατηρώντας τις συμπεριφορές των εργαζόμενων, την επίδοσή τους, τις αποφάσεις, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τους κανονισμούς που ακολουθούν γίνεται δυνατή η καταγραφή των πραγματικών επιρροών της εταιρικής κουλτούρας.

1.3.8. Εσωτερική επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία είναι ένα σύστημα θεσμοθετημένων ενεργειών με σκοπό την άμεση επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων αλλά και μεταξύ των εργαζόμενων και των διάφορων οργανωτικών μονάδων. Οι πληροφορίες που μεταφέρονται δεν αφορούν όμως τη λήψη αποφάσεων και την υλοποίηση του έργου. Στόχος της εσωτερικής επικοινωνίας είναι οι ανθρώπινες σχέσεις, το οργανωσιακό κλίμα, η εταιρική κουλτούρα, η συμπεριφορά των εργαζόμενων, η αλληλοκατανόηση και η αλληλεπίδραση.

Οι στόχοι στην εσωτερική επικοινωνία χωρίζονται σε γενικούς και ειδικούς. Γενικοί στόχοι είναι η ενημέρωση των εργαζόμενων για τις περιβαλλοντικές αλλαγές γύρω από την επιχείρηση, η κατανόηση του οράματος, των εταιρικών αξιών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης, ώστε να αντιληφθούν καλύτερα τον ρόλο τους και να αναπτύξουν τις απαραίτητες στάσεις και συμπεριφορές. Επίσης, η ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας και της κουλτούρας ενισχύει τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων. Τέλος, ο οργανισμός-επιχείρηση βελτιώνεται συνεχώς μέσω της εξασφάλισης της συμμετοχής και της αξιοποίησης των γνώσεων των εργαζόμενων. Βέβαια, οι παραπάνω γενικοί στόχοι της επιχείρησης πρέπει να εξειδικεύονται για το σύνολο των εργαζόμενων και να εξυπηρετούν τους επιχειρησιακούς στόχους.

Πέντε είναι τα βασικά ζητήματα της εσωτερικής επικοινωνίας, τα οποία βοηθούν στην αποτελεσματική εφαρμογή της. Πρώτον, πρέπει να είναι γνωστές οι ανάγκες επικοινωνίας αλλά και οι επιδιωκόμενοι στόχοι και πρέπει να προκύπτουν από το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης. Δεύτερον, πρέπει να προσδιοριστεί το περιεχόμενο κάθε μηνύματος για κάθε στόχο επικοινωνίας. Τρίτον, είναι βασικό να επιλεγθούν τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας, τα κατάλληλα μέσα και οι κατάλληλες ενέργειες. Επίσης, η συστηματική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επικοινωνίας θα πρέπει να έχει προβλεφθεί. Και τέλος, θα πρέπει να γίνει γνωστός ο ρόλος αλλά και η υπευθυνότητα της εσωτερικής επικοινωνίας.

Τα βασικά κανάλια/ενέργειες εσωτερικής επικοινωνίας, που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση, είναι αρκετά και κάποιες φορές αρκετά πρωτότυπα:

- Ομαδικές-διατμηματικές συναντήσεις.
- Συνέδρια και συσκέψεις εργαζόμενων.
- Εταιρικά έντυπα-περιοδικά.
- Αφίσες.
- Βίντεο.
- Πίνακας ανακοινώσεων.
- Έρευνες γνώμών-κλίματος εργαζόμενων.
- Εκπαίδευση.

- Εκπρόσωποι εργαζόμενων.
- Συστήματα παραπόνων- προτάσεων.

Τα κριτήρια επιλογής των καναλιών συνήθως είναι το περιεχόμενο των στόχων της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου, τα χαρακτηριστικά των μηνυμάτων, το μέγεθος του οργανισμού, η κουλτούρα της επιχείρησης και το κόστος επικοινωνίας.

Η εσωτερική επικοινωνία και το περιεχόμενό της διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση σύμφωνα με τα κριτήρια που αναλύσαμε και πιο πριν. Ωστόσο, υπάρχει ένα κοινό περιεχόμενο σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις και είναι η «από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία» και η «από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία». Η πρώτη περίπτωση αφορά τη μετάδοση μηνυμάτων από τη διοίκηση στους εργαζόμενους με βασικούς στόχους την κατανόηση του επιχειρηματικού πλαισίου, την ενίσχυση της κουλτούρας κτλ. Τέτοιου τύπου επικοινωνία συνήθως αφορά την ενημέρωση των εργαζόμενων σχετικά με τις εξελίξεις στο περιβάλλον της επιχείρησης, τη μετάδοση του οράματος, των αρχών αλλά και των στόχων της επιχείρησης, την ενημέρωση για τα σημαντικότερα γεγονότα και αποφάσεις, ακόμα και την επιβράβευση των υποδειγματικών επιδόσεων.

Η σημασία της «από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας» φαίνεται κυρίως από το ότι επιτυγχάνει να μεταφέρει τα προβλήματα αλλά και τυχόν λύσεις στη διοίκηση της επιχείρησης. Επίσης υπάρχει μια πιο ουσιαστική πληροφόρηση, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν πιο άμεσα και έτσι οι σχέσεις γίνονται πιο γερές και η συνεργασία αναπτύσσεται. Δυστυχώς αυτός ο τρόπος επικοινωνίας δεν είναι αρκετά ανεπτυγμένος και έτσι παρατηρείται αρκετά συχνά το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής, δηλαδή η έλλειψη έκφρασης των εργαζόμενων και κάποιες φορές ο φόβος έκφρασης των εργαζόμενων.

Για την επίτευξη της «από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας» υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι εφαρμογής: τα συστήματα προτάσεων και οι έρευνες κλίματος των εργαζόμενων. Η πρώτη μέθοδος είναι ένα σύστημα συγκεκριμένων διαδικασιών μέσω των οποίων ο εργαζόμενος

ενθαρρύνεται να προτείνει λύσεις για συγκεκριμένα ζητήματα ή γενικότερα ιδέες. Αυτές οι προτάσεις αξιολογούνται και, αν πραγματικά προσφέρουν στην επιχείρηση, επιβραβεύονται. Οι έρευνες κλίματος είναι μια συστηματική και ελεύθερη έκφραση των εργαζόμενων για τα συναισθήματα και την αντίληψη των στοιχείων της επιχείρησης και πραγματοποιούνται μέσω ερωτηματολογίων, το περιεχόμενο των οποίων ποικίλει, αλλά συνήθως αφορούν τις βασικές εργασιακές στάσεις, όπως την ικανοποίηση των εργαζόμενων.

Προκειμένου να πετύχει και να είναι αποτελεσματική η εσωτερική επικοινωνία απαιτείται η υποστήριξη από τη διοίκηση, ο σαφής προσδιορισμός των στόχων και ο σχεδιασμός των επικοινωνιακών καναλιών. Επίσης, η αξιοπιστία των πομπών, η άμεση αντιμετώπιση επικοινωνιακών προβλημάτων, η έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία και τέλος η εναρμόνιση της επικοινωνίας με το όραμα, τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει τρεις βασικούς ρόλους σε αυτό το κομμάτι. Πρώτον, έχει επιτακτικό ρόλο, δηλαδή διαμορφώνει πολιτικές και σχεδιάζει τις διαδικασίες. Δεύτερον, έχει υποστηρικτικό ρόλο, δηλαδή βοηθάει τους φορείς της εσωτερικής επικοινωνίας. Τρίτον έχει εκτελεστικό ρόλο, δηλαδή είναι υπεύθυνη για ολόκληρη την υλοποίηση της επικοινωνίας.

1.3.9. Επιχειρησιακή ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη

Ηθική ονομάζεται το σύστημα αξιών, αρχών και κανόνων που καθορίζουν τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι αποδεκτό και τι όχι για ένα άτομο ή μια επιχείρηση ή ολόκληρη την κοινωνία. Άρα, η επιχειρησιακή ηθική υπάρχει, για να καθοδηγεί τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των στελεχών, των εργαζόμενων και γενικά της επιχείρησης. Οι αξίες που προσδιορίζουν την επιχειρησιακή ηθική χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Αρχικά, είναι οι κοινές αποδεκτές αξίες της κοινωνίας στην οποία ζει και αναπτύσσεται μια επιχείρηση, όπως η αλήθεια, ο σεβασμός, η ισονομία κτλ. Ύστερα, είναι οι επίσημοι κανόνες οργάνωσης και λειτουργίας, δηλαδή οι νόμοι μιας χώρας, η τήρηση των οποίων είναι νόμιμη και ηθική υποχρέωση. Τέλος, κάθε επιχείρηση

διαμορφώνει έναν δικό της κώδικα αξιών και αρχών, ο οποίος συμπληρώνει τις κοινωνικές αξίες και τους νόμους. Η επιχειρησιακή ηθική είναι η εφαρμογή όλων των προηγούμενων από τα μέλη της επιχείρησης για το καλό της σε κάθε περίπτωση.

Ο φιλελεύθερος νομπελίστας Milton Friedman είχε υποστηρίξει ότι η επιχειρησιακή ηθική πρέπει να έχει έναν ωφελμιστικό προσανατολισμό. Ουσιαστικά, υποστήριξε ότι ηθικές είναι όλες οι αποφάσεις, οι οποίες έχουν στόχο να παρέχουν το μέγιστο δυνατό όφελος στο μέγιστο δυνατό αριθμό ατόμων. Πίστευε ακόμα ότι η ελεύθερη αγορά, όταν λειτουργεί χωρίς διαφθορά, ρυθμίζει ακόμα και τα ζητήματα μη ηθικής, καθώς οι μη ηθικές αποφάσεις τιμωρούνται από την ίδια την αγορά. Υπάρχει μια ακόμα προσέγγιση, η οποία βασίζεται στα ανθρώπινα δικαιώματα σύμφωνα με τα κείμενα του ΟΗΕ αλλά και των συνταγμάτων των χωρών, στα οποία περιλαμβάνονται οι αξίες για την ανθρώπινη ζωή, την ασφάλεια, την ελευθερία έκφρασης κτλ. Τέλος, μια τρίτη προσέγγιση της επιχειρησιακής ηθικής έχει κάνει την εμφάνισή της τα τελευταία κυρίως χρόνια και βασίζεται στη δικαιοσύνη. Πιο συγκεκριμένα, η δίκαιη και αμερόληπτη μεταχείριση βρίσκονται στο επίκεντρο αυτής της προσέγγισης, όπως επίσης και οι ίσες ευκαιρίες αλλά και η μη ύπαρξη διακρίσεων λόγω φύλου, εθνικότητας ή θρησκείας.

Στο πλαίσιο της ΔΑΔ η επιχειρησιακή ηθική φαίνεται από τον τρόπο που η επιχείρηση συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους της αλλά και από τον τρόπο που αυτοί αντιλαμβάνονται τις αρχές της επιχειρησιακής ηθικής. Οι τομείς στους οποίους εφαρμόζεται δυναμικά η επιχειρησιακή ηθική και στους οποίους θα πρέπει να εστιάσει η ΔΑΔ είναι:

- Προσλήψεις.
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση.
- Αξιολόγηση απόδοσης.
- Αμοιβές-Παροχές.
- Περιβάλλον εργασίας.
- Ο ρόλος της ηγεσίας.
- Ο ρόλος των εργαζόμενων.

Επειδή η επιχείρηση ζει, αναπτύσσεται και εξελίσσεται μέσα και γύρω από την κοινωνία, υπάρχουν δύο πολύ συγκεκριμένες πιέσεις από αυτήν προς την επιχείρηση. Η πρώτη είναι η ανάγκη διατήρησης του περιβάλλοντος, ώστε να ζήσουν σε αυτό και οι επόμενες γενιές. Η δεύτερη είναι η κοινωνική υπευθυνότητα, καθώς τα κοινωνικά προβλήματα μεγεθύνονται (π.χ. φτώχεια, καταστροφές, άτομα με ειδικές ανάγκες) αλλά και οι κοινωνικές ανάγκες, ενώ παράλληλα υπάρχει υπερβολική κατανάλωση από ένα μέρος της κοινωνίας. Έτσι, οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν στην εταιρική κοινωνική ευθύνη ή κοινωνική υπευθυνότητα, δηλαδή την ευθύνη που έχει η επιχείρηση να βοηθήσει πέραν των νομικών της υποχρεώσεων την κοινωνία και τη διατήρηση του περιβάλλοντος, ως ανταπόδοση της ύπαρξης και ανάπτυξής της.

Οι δράσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ταξινομούνται σε διάφορες κατηγορίες με τις βασικότερες να είναι οι δράσεις για τους εργαζόμενους της επιχείρησης (υγιεινή και ασφάλεια, δίκαιες αμοιβές, ενίσχυση της διαφορετικότητας, συνεχής εκπαίδευση κτλ.), δράσεις για τους πελάτες (διαφάνεια και έντιμες σχέσεις, έντιμη και υπεύθυνη διαφήμιση κτλ), δράσεις για την κοινωνία (υποστήριξη ευπαθών ομάδων, αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων, υποστήριξη του εθελοντισμού, αναβάθμιση ποιότητας ζωής κτλ) και τέλος δράσεις για το περιβάλλον (τήρηση των νόμων για την προστασία του περιβάλλοντος, πρόληψη της μόλυνσης, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών κτλ).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μια ηθική και κοινωνική υποχρέωση της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και τα οφέλη που μπορεί να αντλήσει από αυτήν είναι αρκετά, καθώς ενισχύεται η εμπιστοσύνη όλων των ομάδων ενδιαφερόμενων και διευκολύνεται η κατανόηση και η συνεργασία. Επίσης, η κοινή γνώμη της επιχείρησης ισχυροποιείται και έτσι αυξάνεται και η αξία των μετοχών της. Τα στελέχη ενημερώνονται και κατανοούν καλύτερα τις αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης και τέλος ενισχύεται η ικανοποίηση των εργαζόμενων αλλά και των καταναλωτών.

1.3.10. Υγιεινή και ασφάλεια

Είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της ΔΑΔ η πρόληψη των ατυχημάτων αλλά και η προστασία της υγείας των εργαζόμενων, των στελεχών, των πελατών και γενικότερα όλων των ατόμων που έχουν βρεθεί ή πρόκειται να βρεθούν στον χώρο της επιχείρησης. Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις έχουν και τη νομική υποχρέωση να πράττουν τα απαραίτητα για την ασφάλεια των εργαζόμενων με βάση τους νόμους αλλά και την ηθική υποχρέωση, καθώς το επιτάσσει η κουλτούρα τους αλλά και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Εκτός από τα παραπάνω, η πρόβλεψη ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος προλαμβάνει και τα υψηλά κόστη που προκύπτουν από ένα εργατικό ατύχημα τόσο για την περίθαλψη του εργαζόμενου όσο και για πιθανή παράπλευρη απώλεια εξοπλισμού.

Έτσι λοιπόν σε όλες τις χώρες του κόσμου υπάρχει ένα πλαίσιο κανόνων ασφαλείας, το οποίο πρέπει να τηρείται, ώστε να λειτουργήσει μια επιχείρηση, μεγάλη ή μικρή. Ωστόσο, κάποιες χώρες έχουν αυστηρούς κανόνες που προβλέπουν τους περισσότερους κινδύνους στον χώρο εργασίας, ενώ άλλες έχουν πιο χαλαρό νομικό πλαίσιο. Έτσι λοιπόν ο τεχνικός ασφαλείας, ο οποίος είναι ο υπεύθυνος για την επίβλεψη και τη διόρθωση τυχόν προβλημάτων στους χώρους εργασίας, έχει την υποχρέωση να γνωρίζει αυτό το νομικό πλαίσιο, το οποίο αλλάζει σε τακτικά χρονικά διαστήματα. Έχει επίσης την ευθύνη να δίνει οδηγίες στους εργαζόμενους, ώστε να αποφευχθούν τα εργατικά ατυχήματα. Αυτά γίνονται μέσω της συχνής επιθεώρησης αυτών των χώρων αλλά και με τη βοήθεια κάποιας συμβουλευτικής επιχείρησης ή οργανισμού ειδικού σε θέματα ασφαλείας και υγιεινής.

Τα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω των αυστηρών προστίμων που επιβάλλονται σε μια επιχείρηση για την αμέλειά της να προλάβει ένα εργατικό ατύχημα ή λόγω της εκτεταμένης έκθεσης εργαζόμενων σε κίνδυνο, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις σπεύδουν να πραγματοποιήσουν διάφορα τεστ με σκοπό να λάβουν κάποιες πιστοποιήσεις για την ασφάλεια αλλά και την υγιεινή των χώρων εργασίας τους. Επίσης, πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι, όταν μιλάμε για εργατικά ατυχήματα, δεν αναφερόμαστε μονάχα ή κυρίως σε

εργοστασιακές-βιομηχανικές μονάδες ή γενικότερα στις εργασίες που χαρακτηρίζονται ως «βαρέα και ανθυγιεινά», αλλά αναφερόμαστε σε όλους τους χώρους εργασίας. Άλλωστε, όπως έγινε γνωστό μέσα από έρευνες, το ένα τρίτο των εργατικών ατυχημάτων έχει σημειωθεί από γλιστρήματα σε χώρους εστιατορίων, τα οποία θα μπορούσαν να αποφευχθούν, αν κάποιος είχε τονίσει στους εργαζόμενους να φοράνε αντιολισθητικά παπούτσια (David Ayers, 2006). Όλα αυτά αλλά και περισσότερο σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή στον χώρο της εργασίας θα τα εξετάσουμε με περισσότερες λεπτομέρειες στο Κεφάλαιο 2.

1.4. Οργάνωση της ΔΑΔ

Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το περιβάλλον του οργανισμού, την εμπλοκή των στελεχών πρώτης γραμμής σε αυτήν ακόμα και την κουλτούρα του οργανισμού. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνήθως προτιμούν και επιλέγουν να εξελίσσουν τον τρόπο οργάνωσης της ΔΑΔ, ενώ οι μικρότερες λίγο πιο αδύναμες επιχειρήσεις παραμένουν κολλημένες σε παλαιότερες πρακτικές. Παρ' όλα αυτά η ΔΑΔ δεν γίνεται να ξεφύγει από τις βασικές της αρχές και φυσικά από τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος είναι και ο λόγος ύπαρξης της.

1.4.1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις.

Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις το βασικό κομμάτι της ΔΑΔ το αναλαμβάνει συνήθως και κατά κύριο λόγο ο ιδιοκτήτης ή ο γενικός διευθυντής ή κάποιο από τα ανώτερα στελέχη. Για να χρησιμοποιηθεί ένα στέλεχος προσωπικού αποκλειστικά στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, έχει υπολογισθεί ότι η επιχείρηση χρειάζεται τουλάχιστον 90 άτομα. Έτσι, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, εάν αυτή έχει λιγότερα από 90 άτομα, είναι υπεύθυνος για τη μισθοδοσία, την επιλογή προσωπικού, την περιγραφή των θέσεων εργασίας και την ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας. Η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των στελεχών συνήθως

γίνεται μέσω ειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών ή επιχειρήσεων, ώστε να υπάρχει η απαιτούμενη αντικειμενικότητα.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις με περισσότερα από 150 μέλη-εργαζόμενους η ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος υπεύθυνου για τη σωστή εφαρμογή αλλά και την αξιολόγηση της ΔΑΔ έχει κριθεί απαραίτητη, καθώς το ένα στέλεχος που ήταν υπεύθυνο για αυτή την διαδικασία σιγά σιγά χρειάζεται ένα γραμματειακό βοηθό ή ένα βοηθητικό στέλεχος. Όσο μεγαλώνει η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερες είναι οι ανάγκες για περισσότερα στελέχη ΔΑΔ, το τμήμα της ΔΑΔ μεγαλώνει και πολλές φορές οργανώνεται σε υπό-τμήματα ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Στην περίπτωση που υπάρχουν θυγατρικές εταιρίες, η οργάνωση της ΔΑΔ γίνεται ξεχωριστά ανάλογα με το μέγεθος της θυγατρικής αλλά με την καθοδήγηση και τη βοήθεια από τα κεντρικά της επιχείρησης.

Όποια και να είναι η οργάνωση της ΔΑΔ στις μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει τα στελέχη της ΔΑΔ να μπλέκονται με τα στελέχη γραμμής (αυτούς που είναι άμεσα υπεύθυνοι για τη δημιουργία του τελικού προϊόντος) έτσι, ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Τα στελέχη της πρώτης γραμμής γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα τις ανάγκες του τμήματος τους, ενώ τα στελέχη της ΔΑΔ έχουν τη θεωρητική γνώση και τα κατάλληλα εργαλεία, ώστε να προσελκύσουν, να εξετάσουν και τελικά να προσλάβουν τους ιδανικούς εργαζόμενους. Ξέρουν πώς να διαβάσουν τις αξιολογήσεις των εργαζόμενων, γνωρίζουν τον τρόπο να υποκινήσουν κατάλληλα τους εργαζόμενους με στόχο την παραγωγή και τέλος αναπτύσσουν τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.

1.4.2. Τάσεις που επηρεάζουν τη ΔΑΔ.

Στη σύγχρονη εποχή όλα αλλάζουν υπερβολικά γρήγορα και οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν με τη μέγιστη δυνατή ταχύτητα, καθώς υπάρχει κίνδυνος να χάσουν τη δύναμή τους στην αγορά ή ακόμα και να εξαφανιστούν. Αυτή η αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης προκαλείται από κάποιες τάσεις της αγοράς:

- **Παγκοσμιοποίηση:** Πρόκειται για μία από τις βασικότερες τάσεις της αγοράς, καθώς οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο προσπαθούν να επεκτείνουν τις πωλήσεις, την ιδιοκτησία και την παραγωγή τους σε αγορές του εξωτερικού.
- **Τεχνολογικά επιτεύγματα:** Η τεχνολογία είναι βασικός παράγοντας για την απλούστευση των διαδικασιών αλλά και τη μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής.
- **Εξειδίκευση εργασίας:** Μαζί με την τεχνολογία αλλάζει και η φύση της εργασίας, αφού, όπως είναι φυσικό πλέον, οι πιο εξειδικευμένοι εργάτες, αυτοί δηλαδή που ξέρουν να χειρίζονται τα καινούρια υπερσύγχρονα μηχανήματα, είναι απαραίτητοι.
- **Παροχή υπηρεσιών:** Αυτός είναι ο κλάδος που έχει πλέον τη μεγαλύτερη άνθιση στον κόσμο και απαιτεί από την αγορά εργασίας ειδικευμένους εργάτες.
- **Offshoring:** Η μεταφορά δηλαδή του κύκλου εργασίας σε χώρες του εξωτερικού, ώστε να επιτευχθεί χαμηλότερο κόστος είτε μέσω του φθηνότερου εργατικού δυναμικού είτε μέσω του ευνοϊκού φορολογικού καθεστώτος.
- **Πληθυσμιακές τάσεις:** Τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού έχουν την τάση να αλλάζουν γρήγορα, καθώς οι νεότερες γενιές έχουν έναν τελείως διαφορετικό τρόπο σκέψης, το ευδόκιμο ζωής έχει ανέβει αρκετά αυξάνοντας έτσι τον αριθμό των συνταξιούχων, οι εναλλακτικές μορφές εργασίας αρχίζουν να κυριαρχούν (στην Ελλάδα της κρίσης έχουν ήδη αποτελέσει το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας) και τέλος ο πληθυσμός πλέον είναι πολυπολιτισμικός, καθώς οι μετακινήσεις έχουν γίνει πολύ πιο εύκολες.
- **Σύγχρονες οικονομικές προκλήσεις:** Οι περισσότεροι καταναλωτές στην εποχή μας έχουν την τάση να υπερκαταναλώνουν ακόμα και πάνω από τις δυνατότητές τους και αυτό συμβαίνει στις περισσότερες χώρες του πλανήτη. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τον υπερβολικό δανεισμό αρκετών κρατών, ο οποίος οδήγησε σε ένα *domino effect* οικονομικής κατάρρευσης ιδιωτών, επιχειρήσεων, τραπεζών αλλά και ολόκληρων κρατών.

Γίνεται φανερό πως όλες αυτές οι τάσεις αλλά και κάποιες οι οποίες δεν είναι τόσο φανερές επηρεάζουν και θα συνεχίζουν να επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης της ΔΑΔ, καθώς πλέον πρέπει να ληφθούν υπόψη περισσότεροι παράγοντες στην επιλογή αλλά και τη διαχείριση του προσωπικού της επιχείρησης, όπως τα ατομικά δικαιώματα, οι συλλογικές συμβάσεις αλλά και οι κοινωνικές πιέσεις.

1.5 Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΣΔΑΔ)

Ένας προβληματισμός που εμφανίζεται σε αυτούς που αναπτύσσουν θεωρητικά τη ΔΑΔ αλλά και αυτούς που την εφαρμόζουν στην πράξη αφορά τη σχέση που θα έχει η ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική. Ουσιαστικά υπάρχουν δύο άκρα σε αυτή τη θεωρητική προσέγγιση. Το ένα άκρο θεωρεί ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να αναμειγνύεται με την ανώτατη διοίκηση (μέσω ενός ή παραπάνω εκπροσώπων) και να αποφασίζουν από κοινού τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης. Το άλλο άκρο πιστεύει ότι η ΔΑΔ θα πρέπει μονάχα να εφαρμόζει τις πολιτικές, τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης. Προφανώς και υπάρχουν ενδιάμεσες λύσεις οι οποίες προσαρμόζονται στο μέγεθος, την κουλτούρα αλλά και το περιβάλλον της επιχείρησης.

1.5.1. Ορισμός και αρχές της Σ.Δ.Α.Δ.

Ως Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οριστεί *το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της ΔΑΔ που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν οριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ*. Σύμφωνα με τους Hendry & Pettigrew (1986), η ΣΔΑΔ καταφέρει να συνδυάζει τη χρήση του προγραμματισμού, την εναρμόνιση των πρακτικών της ΔΑΔ με την επιχειρηματική στρατηγική, τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου και τέλος μια προσέγγιση στον σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού.

Υπάρχουν τρεις αρχές που πρέπει να ακολουθήσει η ΔΑΔ προκειμένου να έχει έναν στρατηγικό ρόλο στην επιχείρηση. Αρχικά, πρέπει να λάβει υπόψη της τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που επηρεάζουν την ΔΑΔ. Ένα από αυτά είναι το είδος της παραγωγικής διαδικασίας. Επίσης, σημαντικό χαρακτηριστικό είναι και η θέση που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά εργασίας. Θεμελιώδες χαρακτηριστικό είναι και η οργανωσιακή δομή της, καθώς και η φιλοσοφία που διέπει την ανώτατη ηγεσία αλλά και η κουλτούρα ολόκληρης της οργάνωσης. Τέλος, δεν πρέπει να περνάει απαρατήρητο και το επίπεδο των δεξιοτήτων του συνόλου των εργαζόμενων της επιχείρησης. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν, άλλα πιο άμεσα και άλλα πιο έμμεσα, τις πρακτικές τις οποίες εφαρμόζει η ΔΑΔ και κατά συνέπεια και τον ρόλο-στρατηγική διάσταση που έχει μέσα στην επιχείρηση.

Δεύτερη αρχή που πρέπει να ακολουθήσει η ΔΑΔ είναι η στρατηγική ευθυγράμμιση. Η στρατηγική ευθυγράμμιση έχει βασικό της στόχο την επίτευξη μεγαλύτερης συνοχής, συνεργασίας και την αποδοχή των διαφόρων αλλαγών, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης. Η στρατηγική ευθυγράμμιση ή αλλιώς στρατηγική ολοκλήρωση διακρίνεται σε δύο βασικά κομμάτια: την εξωτερική και την εσωτερική ευθυγράμμιση. Η εξωτερική αφορά τη συμμόρφωση των δομών, των συστημάτων και των πρακτικών με την επιχειρησιακή στρατηγική. Η εσωτερική ευθυγράμμιση αναφέρεται στη δυνατότητα αλληλοϋποστήριξης των δομών, των τεχνολογιών και των διοικητικών πρακτικών. Η στρατηγική ολοκλήρωση συνδέεται άμεσα με τη συνοχή των πολιτικών και των πρακτικών της ΔΑΔ, ώστε να στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους, την συμμετοχή των στελεχών πρώτης γραμμής στις πολιτικές της ΔΑΔ και τέλος την ενσωμάτωση όλων των εργαζόμενων με στόχο την αύξηση της αφοσίωσής τους στην επιχείρηση.

Τελευταία αρχή που χρειάζεται να ακολουθήσει η λειτουργία της ΔΑΔ είναι η επιλογή των πολιτικών και των ρόλων της. Ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και τη στρατηγική που έχει επιλέξει να ακολουθήσει, επιλέγει να εφαρμόσει και τις αντίστοιχες πολιτικές, ώστε να είναι εσωτερικά συνεπείς μεταξύ τους. Η επιλογή γίνεται μέσω διαφόρων εναλλακτικών τρόπων εφαρμογής των πολιτικών. Έτσι,

επιλέγει και τους διάφορους ρόλους συμπεριφοράς που θέλει να έχουν οι εργαζόμενοί της τόσο στα ανώτερα και ανώτατα επίπεδα εργασίας όσο και στα χαμηλότερα επίπεδα εργασίας.

Αρκετοί είναι οι οικονομολόγοι που έχουν ασχοληθεί με την οργάνωση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να είναι αποτελεσματικότερη αλλά και πιο εύχρηστη στα ανώτερα διοικητικά και όχι μόνο στελέχη. Οι πιο σοβαρές προσεγγίσεις έχουν γίνει από τους Miles & Snow (1984), οι οποίοι ανέπτυξαν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές αλλά και από τον Ulrich (1997), ο οποίος ανέπτυξε με μεγάλη επιτυχία τους ρόλους που πρέπει να έχει η ΔΑΔ. Τέλος, οι Brewster & Larsen (1992) παρουσίασαν ένα υπόδειγμα στο οποίο αναπτύσσουν κυρίως τα χαρακτηριστικά της ΔΑΔ ανάλογα με τους στόχους αλλά και τη στρατηγική της.

1.5.2. Τα πλεονεκτήματα της ΣΔΑΔ

Σύμφωνα με αυτά που αναλύσαμε πιο πάνω, η ΣΔΑΔ μπορεί να εφαρμοστεί με διάφορους τρόπους και με διαφορετικά εργαλεία κάθε φορά, ανάλογα με τις ιδιομορφίες της κάθε επιχείρησης αλλά και τις ανάγκες της. Είναι όμως κοινά αποδεκτό ότι έχει μια σειρά πλεονεκτημάτων ανεξάρτητα από τον τρόπο που οργανώνεται και τελικά εφαρμόζεται:

- 1) *Ενθαρρύνει την πρόληψη προβλημάτων.* Η ΣΔΑΔ σχεδιάζει με μεγάλη λεπτομέρεια τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης και παράλληλα προσπαθεί να καλύψει τα ενδεχόμενα προβλήματα της επιχείρησης.
- 2) *Γνωστοποιεί τους εταιρικούς στόχους.* Με τη βοήθεια της ΣΔΑΔ η εσωτερική επικοινωνία μεγαλώνει, καθώς προσπαθεί να εμφυσήσει τους στόχους, την κουλτούρα και το όραμα της επιχείρησης στους εργαζόμενους.
- 3) *Αυξάνει την κριτική σκέψη.* Η ίδια η ΣΔΑΔ και κατ' επέκταση τα στελέχη και η ίδια η επιχείρηση, για να πετύχει, πρέπει να είναι

ευέλικτη, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις εξωτερικές ή εσωτερικές αλλαγές. Αυτό ωθεί τα στελέχη να έχουν μια πιο κριτική σκέψη, να αξιολογούν καλύτερα τις καταστάσεις και να προσαρμόζονται ακόμα πιο γρήγορα.

- 4) *Υποστηρίζει τη συμμετοχή στελεχών γραμμής.* Δίνει με αυτόν τον τρόπο την ευκαιρία στα στελέχη γραμμής να αυξάνουν το επίπεδο δημιουργικότητας, συμμετοχής αλλά και το αίσθημα εμπιστοσύνης στην επιχείρηση.
- 5) *Εντοπίζει τη διαφορά της σημερινής κατάστασης με την επιδιωκόμενη.* Υποχρεώνει ουσιαστικά τα στελέχη της ΔΑΔ να υπολογίσουν την απόσταση της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης από την υπάρχουσα και να βρουν τρόπους, για να καλυφθεί αυτό το κενό.

Αυτά είναι τα βασικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη σωστή εφαρμογή της ΣΔΑΔ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Τεχνικός Ασφάλειας

2.1. Εισαγωγή

Όπως αναφέραμε ήδη στο κεφάλαιο 1.3.10, η επιχείρηση έχει την ευθύνη της προστασίας του εργαζόμενου στον χώρο εργασίας του σεβόμενη τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα. Επομένως, αν ο εργαζόμενος τραυματιστεί, έχει την ευθύνη της νοσηλείας του. Προφανώς και η επιχείρηση γνωρίζει ότι τα έξοδα νοσηλείας αλλά και η απώλεια ενός εργαζόμενου μπορεί να γίνουν αρκετά επιζήμια για αυτήν. Έτσι, μέσα από τη ΔΑΔ έχει αναπτυχθεί η αρμοδιότητα του Τεχνικού Ασφάλειας, ο οποίος επιμερίζεται τα βάρη αυτού του προβλήματος.

Επίσημα η ελληνική νομοθεσία προβλέπει ότι ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια και την υγεία του εργαζόμενου, ακόμα και αν ο ίδιος ο εργαζόμενος δεν τηρεί τις υποχρεώσεις του. Επίσης, τον υποχρεώνει να προσλάβει και έναν εργαζόμενο τουλάχιστον (ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να χρειασθεί παραπάνω) στη θέση του Τεχνικού Ασφάλειας, ώστε να εξασφαλιστεί η ασφάλεια και η προστασία των εργαζόμενων. Ο νόμος υποχρεώνει όμως και τον εργαζόμενο να εφαρμόζει σωστά τους κανόνες ασφάλειας και υγιεινής στον χώρο εργασίας, να φροντίζει για την ασφάλειά του με τη χρήση προστατευτικού εξοπλισμού και να πληροφορεί τον εργοδότη ή τον Τεχνικό Ασφάλειας για τυχόν κινδύνους που εντοπίζει στον εργασιακό του χώρο.

Το κράτος είναι υποχρεωμένο να καλλιεργεί τα θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία και πρέπει λοιπόν να έχει τις κατάλληλες δομές αλλά και το κατάλληλο νομοθετικό περιεχόμενο. Πέρα όμως από το νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο εξασφαλίζει τα ελάχιστα απαιτούμενα από τους εργοδότες, το κράτος έχει θεσπίσει το Σώμα Επιθεώρησης της Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε), το οποίο κατά κύριο λόγο ελέγχει την εφαρμογή της νομοθεσίας στην πράξη.

Σε αυτό το σημείο καλό θα ήταν να γίνει ένας διαχωρισμός ο οποίος θα μας βοηθήσει στις επόμενες ενότητες. Όλες οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες επικινδυνότητας. Στην κατηγορία Α (μεγάλης επικινδυνότητας) ανήκουν οι επιχειρήσεις όπως μεταλλεία,

ορυχεία, χημικές βιομηχανίες, ναυπηγεία, εργοτάξια μεγάλων έργων, βιομηχανίες φαρμάκων, βιομηχανίες πεταλοειδών και άλλα παρόμοιου είδους. Στην κατηγορία Γ (μικρής επικινδυνότητας) ανήκουν επιχειρήσεις σχετικές με τη γεωργία, την κτηνοτροφία, το εμπόριο, την εστίαση, τις μεταφορές, τράπεζες, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, ασφαλιστικά ιδρύματα, οικονομικές υπηρεσίες κλπ. Στην κατηγορία Β (μεσαίας επικινδυνότητας) ανήκουν όλες οι υπόλοιπες επιχειρήσεις.

2.2. Αρμοδιότητες & χαρακτηριστικά του Τεχνικού Ασφάλειας

Προκειμένου κάποιος να θεωρηθεί Τεχνικός Ασφάλειας και να μπορέσει να εργαστεί στην Ελλάδα σύμφωνα με όσα αναφέρει ο πρώτος νόμος σχετικός με ζητήματα ασφάλειας στον χώρο εργασίας (Ν. 1568/85), τα καθήκοντα του Τ.Α. μπορεί να τα ασκήσει όποιος είναι:

1. Κάτοχος πτυχίου Πανεπιστημίου, Πολυτεχνείου ή Πολυτεχνικής Σχολής Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος του εσωτερικού ή ισότιμων σχολών του εξωτερικού, είναι κάτοχος άδειας άσκησης επαγγέλματος από το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΤΕΕ) και έχει τουλάχιστον διετή προϋπηρεσία μετά την απόκτηση του πτυχίου.
2. Κάτοχος πτυχίου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ή ισότιμων σχολών του εξωτερικού ή πτυχίου των πρώην σχολών υπομηχανικών και των Κέντρων Ανωτέρας Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΚΑΤΕΕ) με τουλάχιστον πενταετή προϋπηρεσία.
3. Κάτοχος απολυτηρίου Τεχνικού Λυκείου ή Μέσης Τεχνολογικής Σχολής ή άλλης αναγνωρισμένης Τεχνικής Επαγγελματικής Σχολής του εσωτερικού ή ισότιμων σχολών του εξωτερικού ή άδειας άσκησης επαγγέλματος εμπειροτέχνη με τουλάχιστον οχτώ χρόνια προϋπηρεσίας.

4. Κάτοχος τίτλου ή πιστοποιητικού της αλλοδαπής από το οποίο προκύπτει ότι είναι Τ.Α.

Άμα κάποιος ΤΑ έχει παρακολουθήσει τα ειδικά προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα υγείας και ασφάλειας διάρκειας 100 τουλάχιστον ωρών του αρμόδιου υπουργείου ή εξειδικευμένων Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ), τότε η προϋπηρεσία που προβλέπει ο νόμος μειώνεται κατά ένα έτος, αν είναι κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ, και κατά τρία χρόνια για τους υπόλοιπους.

Ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης ο ΤΑ χρειάζεται να καλύπτει κάποιο επίπεδο γνώσεων, ώστε να μπορεί, σύμφωνα με τον νόμο, να ασκήσει τα καθήκοντά του. Σε κάποιες περιπτώσεις ακόμα και ο εργοδότης μπορεί να λειτουργήσει ως Τεχνικός Ασφάλειας. Όλα αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα περιγραφικά.

Πίνακας 2.1. Επίπεδο γνώσεων ΤΑ στις διάφορες επιχειρήσεις.

	Εργαζόμενοι	Τεχνικός Ασφάλειας	Επίπεδο γνώσεων ΤΑ
Κατηγορία Α	>50	1 ^{ος}	ΑΕΙ
		2 ^{ος}	ΑΕΙ ή ΤΕΙ
		3 ^{ος} και πάνω	ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή και απόφοιτος ΜΕ
	<50		ΑΕΙ ή ΤΕΙ
Κατηγορία Β	>650	1 ^{ος}	ΑΕΙ
		2 ^{ος}	ΑΕΙ ή ΤΕΙ
		3 ^{ος} και πάνω	ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή και απόφοιτος ΜΕ
	50-650		ΑΕΙ ή ΤΕΙ
	<50		ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή απόφοιτος ΜΕ με πλήρη απασχόληση και κατάλληλη επιμόρφωση

Εργοδότης – Τεχνικός Ασφάλειας			
	20-50		ΑΕΙ ή ΤΕΙ και μία από τις ειδικότητες που προβλέπονται για τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας που ανήκει η επιχείρησή του
	6-20		ΑΕΙ ή ΤΕΙ και μία από τις ειδικότητες ΤΑ που δεν προβλέπεται για τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στην οποία ανήκει η επιχείρηση και κατάλληλη επιμόρφωση τουλάχιστον για 35 ώρες.
	3-6		Πτυχίο τεχνικής ειδικότητας ΤΕΕ ή ΙΕΚ ή άλλης αναγνωρισμένης ΤΕΣ, με αντικείμενο σπουδών που σχετίζεται με τη δραστηριότητα της επιχείρησης και κατάλληλη επιμόρφωση τουλάχιστον 35 ωρών.
	>3		Άδεια άσκησης τεχνικού επαγγέλματος εμπειροτέχνη το αντικείμενο της οποίας σχετίζεται με τη δραστηριότητα της επιχείρησης του ή αποδεδειγμένη άσκηση επί δεκαετία και πλέον της ίδιας οικονομικής δραστηριότητας και κατάλληλη επιμόρφωση τουλάχιστον 35 ωρών.
Κατηγορία Γ	>50	1 ^{ος}	ΑΕΙ
		2 ^{ος}	ΑΕΙ ή ΤΕΙ
		3 ^{ος} και πάνω	ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή και απόφοιτος ΜΕ
	<50		ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή απόφοιτος ΜΕ με πλήρη απασχόληση και κατάλληλη επιμόρφωση ή ο εργοδότης με κατάλληλη επιμόρφωση

Πίνακας 2.2 Ώρες εργασίας του ΤΑ.

Κατηγορία	Αριθμός εργαζόμενων	Ώρες ετήσιας απασχόλησης ΤΑ ανά εργαζόμενο.
Α	Έως 500	3,5
	501-1000	3,0
	1001-5000	2,5
	5001 και άνω	2,0
Β	Έως 1000	2,5
	1001-5000	1,5
	5001 και άνω	1,0
Γ		0,4

Με βάση τον νόμο ορίζεται και ο χρόνος απασχόλησης του ΤΑ σε μια επιχείρηση. Ο ελάχιστος χρόνος απασχόλησης του ΤΑ σε μία επιχείρηση ανά έτος εξαρτάται από τον αριθμό των εργαζόμενων. Έτσι, αν μια επιχείρηση απασχολεί από 1 έως 20 εργαζόμενους, ο ΤΑ πρέπει να εργαστεί τουλάχιστον 25 ώρες τον χρόνο. Αν η επιχείρηση απασχολεί 21-50 άτομα, τότε ο ΤΑ πρέπει να απασχοληθεί τουλάχιστον 50 ώρες. Τέλος, αν η επιχείρηση έχει πάνω από 51 άτομα, ο ΤΑ πρέπει να εργασθεί τουλάχιστον 75 ώρες. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται λίγο πιο αναλυτικά ο απαραίτητος αριθμός ωρών εργασίας του ΤΑ κάθε χρόνο ανά εργαζόμενο.

Προφανώς στην περίπτωση που ο χρόνος απασχόλησης του ΤΑ υπερβαίνει το νόμιμο όριο η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσλάβει

κάποιον ακόμα ΤΑ. Ακόμα, επιτρέπεται ένας ΤΑ να χρησιμοποιείται από ομάδα επιχειρήσεων με κοινή δραστηριότητα ή επιχειρήσεις κατά περιοχή.

2.2.1. Πρόληψη εργατικών ατυχημάτων

Προκειμένου ο ΤΑ να προλάβει τα περισσότερα ατυχήματα, χρειάζεται να γνωρίζει ποιοι είναι οι παράγοντες που προκαλούν ένα ατύχημα, πώς πρέπει να προφυλαχθούν οι εργαζόμενοι αλλά και πώς πρέπει να ενημερωθούν και να εκπαιδευτούν όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Ως εργατικό ατύχημα χαρακτηρίζεται *η ανεπιθύμητη βλάβη ή ο θάνατος του εργαζόμενου ή των εργαζόμενων από κάποιο αιφνίδιο και βίαιο περιστατικό κατά τη διάρκεια την εργασίας ή ένεκα αυτής (μετάβαση στην εργασία και αποχώρηση από αυτήν)*. Η νομοθεσία λοιπόν προβλέπει ότι εργατικό ατύχημα μπορεί να συμβεί ακόμα και κατά τη μετάβαση στην εργασία ανεξαρτήτου μέσου που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος, αρκεί το ατύχημα να συμβαίνει την ώρα της μετάβασης ή αποχώρησης και στον χώρο ή και πέριξ της εργασίας του.

Αρχικά λοιπόν πρέπει να εντοπιστούν οι αιτίες που προκαλούν τα εργατικά ατυχήματα. Σύμφωνα με έρευνες τα ατυχήματα μπορεί να οφείλονται σε τρεις βασικούς παράγοντες: 1) στον ίδιον τον εργαζόμενο, 2) στο περιβάλλον της επιχείρησης και τα μέσα παραγωγής και 3) σε απρόβλεπτα (τυχαία) γεγονότα. Τα ατυχήματα που οφείλονται σε απρόβλεπτα- τυχαία γεγονότα αποτελούν περίπου το 5% των εργατικών ατυχημάτων που προκαλούνται από παράγοντες οι οποίοι δεν είναι προβλέψιμοι από τον άνθρωπο, όπως ο χρόνος, ο τόπος, τα αίτια. Τέτοια ατυχήματα συνήθως προκαλούνται από κεραυνούς, ισχυρές καταιγίδες, σεισμούς, πλημμύρες κτλ.

Η πλειοψηφία των ατυχημάτων, σε ποσοστό περίπου 80% σύμφωνα με έρευνες, οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο εργαζόμενος δηλαδή αποτελεί την κυριότερη αιτία για ένα ατύχημα στον χώρο εργασίας. Οι λόγοι που κάποιος εργαζόμενος προκαλεί ένα ατύχημα είναι αρκετοί:

- **Ηλικία:** Οι νεότεροι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με τα ατυχήματα κυρίως λόγω της έλλειψης εμπειρίας αλλά και της επιπολαιότητας και της βιασύνης τους. Αντίστοιχα, οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι παθαίνουν συχνά ατυχήματα λόγω των μειωμένων φυσικών ικανοτήτων που έχουν (π.χ. κακή ακοή, κακή όραση, εύκολη κούραση κτλ).
- **Απειρία και άγνοια:** Παράλληλα με την απειρία στο είδος της εργασίας που εκτελεί κάποιος και στα μέσα που χρησιμοποιεί και η άγνοια των κινδύνων που είναι πιθανό να προκληθούν από αυτά μπορεί να προκαλέσει κάποιο ατύχημα.
- **Κακές συνήθειες:** Αρκετοί εργαζόμενοι έχουν κάποιες συνήθειες, οι οποίες συχνά ευθύνονται για τα ατυχήματα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αρκετοί διανομείς που χρησιμοποιούν μηχανάκια, οι οποίοι, ακόμα και αν προσφέρεται από τον εργοδότη το κράνος, δεν το φορούν στο κεφάλι αλλά το κρατούν στον αγκώνα, καθώς θεωρούν ότι οδηγούν υπερβολικά καλά και δεν πρόκειται να τρακάρουν, ενώ παράλληλα συνεχίζουν να οδηγούν ανάποδα στα στενά και να υπερβαίνουν το όριο ταχύτητας.
- **Συναισθηματικοί παράγοντες:** Η έλλειψη ψυχικής υγείας οδηγεί τον εργαζόμενο σε έλλειψη συγκέντρωσης, άγχος και νευρικότητα κατά τη διάρκεια της εργασίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα οικογενειακά προβλήματα, η ανησυχία, η νευρικότητα ακόμα και τα προσωπικά προβλήματα με τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους του εργαζόμενου.
- **Παθολογικοί παράγοντες:** Αρκετοί εργαζόμενοι στις μέρες μας δουλεύουν έχοντας κάποια προβλήματα υγείας (π.χ. καρδιοπάθεια, επιληψία κτλ.) και κινδυνεύουν περισσότερο από τους απόλυτα υγιείς εργαζόμενους. Επίσης, τα άτομα με αναπηρίες κινδυνεύουν περισσότερο στον χώρο εργασίας, ωστόσο θα πρέπει να τους παρέχονται τα ειδικά μέσα από τον εργοδότη, ώστε να

περιοριστούν όσο το δυνατόν περισσότερο οι κίνδυνοι που οφείλονται στην αναπηρία τους.

- **Κόπωση:** Έχει παρατηρηθεί ότι αρκετά ατυχήματα συμβαίνουν προς το τέλος της εργατικής βάρδιας, καθώς τότε τα άτομα είναι κουρασμένα και έτσι επιβραδύνεται ο χρόνος αντίδρασής τους σε διάφορες καταστάσεις.

Το υπόλοιπο 15% των ατυχημάτων προκαλείται από το περιβάλλον εργασίας και τα μέσα παραγωγής, δηλαδή από τον τρόπο με τον οποίο έχει στηθεί ολόκληρη η παραγωγική διαδικασία από τον εργοδότη. Όταν λοιπόν το περιβάλλον της εργασίας δεν καλύπτει τους κανόνες ασφάλειας και υγιεινής, δηλαδή υπάρχει κακός φωτισμός, αερισμός ή θέρμανση, οι σκάλες και τα δάπεδα είναι βρώμικα ή έχουν εξογκώματα, υπάρχει ακαταστασία και βρωμιά στους χώρους εργασίας και τέλος τα υλικά είναι αποθηκευμένα με λανθασμένο τρόπο και δεν υπάρχουν τα απαραίτητα μέσα για τη διακίνηση τους, τότε σίγουρα θα υπάρξουν εργατικά ατυχήματα. Το ίδιο θα συμβεί, όταν τα μέσα παραγωγής (εργαλεία, μηχανήματα κτλ) δεν ανταποκρίνονται στους κανόνες ασφαλείας, αν για παράδειγμα τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι ελαττωματικά ή χρησιμοποιούνται εργαλεία και μηχανήματα χωρίς προφυλακτήρες.

Βασική αρμοδιότητα λοιπόν του Τεχνικού Ασφάλειας είναι, όπως αναφέρθηκε και πιο πριν, η πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Ο πιο βασικός και ίσως ο πιο σημαντικός είναι να καταφέρει ο ΤΑ να μειώσει τις επισφαλείς συνθήκες εργασίας. Για να το πετύχει αυτό, αφού επιθεωρήσει τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης (θα αναφερθούμε πιο κάτω σε αυτό το θέμα), θα πρέπει να εντοπίσει όλα τα επικίνδυνα σημεία της επιχείρησης (π.χ. ανωμαλίες στο έδαφος, μη προστατευμένο σίδερο κτλ). Κυρίως όμως θα πρέπει να εντοπίσει τους διάφορους διακόπτες που παρέχουν ενέργεια τόσο σε μηχανές όσο και σε φωτά και ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν αν είναι ή όχι ανοιχτά συνέχεια καταφέροντας έτσι να διαπιστώσουν πολύ γρήγορα οποιαδήποτε βλάβη στον χώρο εργασίας τους. Τέλος, θα πρέπει να ενημερώνει τον εργοδότη για τα αναγκαία προστατευτικά μέσα για τους εργαζόμενους

προσέχοντας παράλληλα αυτά να είναι κατάλληλα για τους συγκεκριμένους εργαζόμενους, ελαφριά και εύκολα στη συντήρηση. Θα πρέπει επίσης να τονίζει την ανάγκη για ανανέωσή τους σε περίπτωση φθοράς.

Πέρα όμως από την προστασία των εργαζόμενων από τους χώρους εργασίας και τους κινδύνους που ενδεχομένως αυτός κρύβει, ο ΤΑ θα πρέπει να προστατεύει τους εργαζόμενους από τον ίδιο τους τον εαυτό, διότι οι ενέργειές τους είναι αυτές που προκαλούν πιο συχνά ατυχήματα. Για αυτόν τον λόγο πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη βοήθεια ειδικών ψυχολόγων με σκοπό να αποκλείσουν την επιλογή ενός ατόμου, το οποίο είναι επιρρεπές σε ατυχήματα, με βάση τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με ατυχήματα σε συγκεκριμένα πόστα (π.χ. διάσπαση προσοχής). Ωστόσο, αρκετές φορές η καθημερινή ρουτίνα ενεργειών των εργαζόμενων, η οποία μπορεί να μην έχει προκαλέσει κανέναν κίνδυνο μέχρι τότε, κάποια στιγμή μπορεί να τους φέρει αντιμέτωπους με ένα ατύχημα λόγω εσωτερικών παραγόντων, όπως η ψυχική τους υγεία και το στρες αλλά και εξωτερικών παραγόντων, όπως η μετακίνηση υλικών ή μηχανημάτων, οι αυξημένοι θόρυβοι, οι υψηλές θερμοκρασίες. Είναι αναγκαίο λοιπόν για την επιχείρηση και τον ΤΑ να μην επικεντρώνεται μονάχα στις οδηγίες προς τους εργαζόμενους, για να είναι προσεκτικοί, αλλά να τους εκπαιδεύει σωστά για τα θέματα ασφάλειας.

Η εκπαίδευση για την ασφάλεια δε διαφέρει σχεδόν καθόλου από την κλασική εκπαίδευση στα πλαίσια της επιχείρησης και αρκετές φορές αυτές οι δύο συνδυάζονται και μάλιστα με μεγάλη επιτυχία. Χαρακτηριστικό της σημασίας της εκπαίδευσης για την ασφάλεια των εργαζόμενων είναι ότι διάφοροι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αλλά και το κράτος προσφέρουν εκπαιδευτικά πακέτα δωρεάν για τις επιχειρήσεις, ώστε και οι μικρότερες και οικονομικά ανίσχυρες επιχειρήσεις να μπορέσουν να καλύψουν αυτή την εκπαιδευτική τους ανάγκη.

Προκειμένου να διατηρηθεί η προσοχή των εργαζόμενων ζωντανή κατά τη διάρκεια ολόκληρης της βάρδιας αρκετές επιχειρήσεις επιλέγουν τη χρήση αφισών κυρίως ή άλλων μέσων πληροφόρησης, στα οποία αναγράφονται είτε κάποιοι κανόνες ασφάλειας είτε κάποια απλή οδηγία-συμβουλή προς τους εργαζόμενους. Προφανώς, θα πρέπει να είναι σε

εμφανές σημείο αλλά και να αναγράφει κάτι σχετικό με τον χώρο στον οποίον βρίσκεται. Μαζί με αυτήν την κίνηση καλό είναι οι επιχειρήσεις να έχουν και κάποια κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζόμενων. Βέβαια, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προσεχτική σε ό, τι αφορά αυτά τα κίνητρα, γιατί έχει παρατηρηθεί ότι εκτός από τη μείωση των ατυχημάτων έχει αυξηθεί και η μη δήλωση ατυχημάτων.

Εκτός από τον Τεχνικό Ασφάλειας και τα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να ασχολούνται ενεργά και σχεδόν καθημερινά με τα θέματα της ασφάλειας σύμφωνα με τις υποδείξεις του, κυρίως μελετώντας τα ατυχήματα που έχουν ήδη συμβεί αλλά και τις προτάσεις των εργαζόμενων για θέματα ασφαλείας. Ακόμα, τα στελέχη της διοίκησης είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία μιας κουλτούρας ασφάλειας ανάμεσα στους εργαζόμενους, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει τη δέσμευση της διοίκησης για θέματα ασφαλείας, το όραμα ότι όλα τα ατυχήματα μπορούν να αποφευχθούν, την ανάθεση κρίσιμων θεμάτων ασφαλείας σε συγκεκριμένα άτομα και τέλος τη συνεχή διόρθωση κινδύνων στον χώρο εργασίας. Επίσης, η σωστή και αποτελεσματική δουλειά ενός προϊσταμένου προϋποθέτει την καθημερινή επίβλεψη και τον έλεγχο των συνθηκών ασφαλείας στους χώρους εργασίας.

Η συνολική ασφάλεια των εργαζόμενων λοιπόν βασίζεται στην επιθεώρηση που έκανε και κάνει ο Τεχνικός Ασφάλειας στον χώρο εργασίας, ώστε να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο κανόνων ασφαλείας, αλλά και στην καλή του συνεργασία με την επιχείρηση προκειμένου να βελτιώνονται συνέχεια οι διαδικασίες παραγωγής αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στα θέματα της ασφάλειας.

2.2.2 Προφύλαξη της υγείας στον χώρο εργασίας

Εκτός από τα εργατικά ατυχήματα στον χώρο εργασίας ο εργαζόμενος αρκετές φορές θέτει σε κίνδυνο και την υγεία του. Αυτό μπορεί να προκληθεί τόσο από την αδυναμία της επιχείρησης και του εργοδότη να προστατέψει τον εργαζόμενο όσο και από τις ενέργειες του ίδιου του εργαζόμενου. Οι ενέργειες των εργαζόμενων οι οποίες θέτουν σε κίνδυνο την υγεία τους συνήθως προέρχονται από τη χρήση εθιστικών και εξαρτησιογόνων ουσιών, όπως τα ναρκωτικά, η υπερβολική

κατανάλωση αλκοόλ, το κάπνισμα. Αρκετές φορές όμως η υγεία των εργαζόμενων κλονίζεται από την πίεση που δέχονται από τους προϊστάμενους και γενικότερα από την επιχείρηση, καθώς αυτό οδηγεί σε εργασιακό άγχος ή και σε επαγγελματική εξουθένωση. Τέλος, όπως ακριβώς συμβαίνει και στο σχολείο, έτσι και στις επιχειρήσεις πολλές φορές υπάρχουν περιπτώσεις ενδοεταιρικής βίας οποιαδήποτε μορφής, το γνωστό *bulling*, ενώ δεν υπάρχουν πολλές αναφορές αυτής της συμπεριφοράς κυρίως λόγω φόβου. Για όλα αυτά πρέπει να μεριμνήσει η εταιρία εκπαιδύοντας κατάλληλα τους εργαζόμενους για την αντιμετώπιση θεμάτων βίας, για την αντιμετώπιση αλλά και την αποτοξίνωση από ναρκωτικές ουσίες και το αλκοόλ και για την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες. Παράλληλα, η επιχείρηση θα πρέπει να εντάξει στο πρόγραμμα ασφαλείας της κανόνες, για να περιορίσει, απαγορεύσει και να προλάβει τέτοιες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.

Ο Τεχνικός Ασφάλειας εμπλέκεται στο κομμάτι, στο οποίο μπορεί και χρειάζεται να επέμβει ο εργοδότης και η ίδια η επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, αυτό αφορά τις διαδικασίες που περιλαμβάνουν χημικές και βιομηχανικές ουσίες και γενικότερα βιομηχανικούς κινδύνους. Ο ΤΑ θα πρέπει λοιπόν να αναγνωρίσει τις διαδικασίες, κατά τις οποίες ο εργαζόμενος υπάρχει περίπτωση να εκτεθεί σε μια χημική ουσία είτε μέσω της εισπνοής είτε μέσω του δέρματος και των ματιών είτε μέσω της κατάποσης. Τα αποτελέσματα της έκθεσης αυτής μετρώνται με το ποσό της ουσίας που εισέρχεται στο σώμα του εργαζόμενου και προφανώς όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή συγκέντρωσης της ουσίας και όσο μεγαλύτερη η ώρα της έκθεσης, τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα προβλήματα υγείας για τον εργαζόμενο. Για αυτόν τον λόγο έχει οριστεί από τη νομοθεσία η Οριακή Τιμή Έκθεσης (Ο.Τ.Ε.), δηλαδή η τιμή την οποία δεν πρέπει να υπερβαίνει η έκθεση του εργαζόμενου καθημερινά ή και εβδομαδιαία, αλλά και η ανώτατη οριακή τιμή, δηλαδή η τιμή την οποία δεν πρέπει να ξεπερνάει η έκθεση του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε δεκαπεντάλεπτης περιόδου, ακόμα και αν τηρείται η οριακή έκθεση. Προφανώς οι τιμές πάνω από την οριακή είναι επικίνδυνες για την υγεία του εργαζόμενου, ωστόσο οι τιμές κάτω από αυτήν δεν είναι αναγκαστικά ακίνδυνες.

Οι χημικές ουσίες με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της μορφολογίας τους.

- 1) **Σωματιδιακοί αερόφερτοι ρύποι.** Αποτελούν μια μορφή χημικών ουσιών που παρατηρούνται είτε ως αιωρήματα στερεών είτε ως υγρά σωματίδια στον αέρα. Τέτοιες μορφές είναι οι σκόνες, δηλαδή προϊόντα της μηχανικής επεξεργασίας στερεών, και προκαλούν αρκετά αναπνευστικά προβλήματα, καθώς εισέρχονται από το αναπνευστικό σύστημα κατά κύριο λόγο, και είναι υπεύθυνες για τις πιο γνωστές χρόνιες επαγγελματικές ασθένειες του αναπνευστικού συστήματος, όπως η βυσσίνωση. Άλλες τέτοιες μορφές είναι οι ίνες, δηλαδή επιμήκη στερεά αιωρούμενα σωματίδια, με πιο γνωστή τον αμίαντο. Εισέρχονται στον οργανισμό μέσω της εισπνοής ή μέσω της κατάποσης και είναι γνωστό ότι προκαλούν ανάλογα με το μέγεθος και την ανθεκτικότητά τους καρκίνο του πνεύμονα ή του γαστρεντερικού συστήματος. Επίσης, τέτοιες μορφές είναι και οι καπνοί, δηλαδή στερεά σωματίδια που αιωρούνται στο αέρα και προκαλούνται συνήθως από θερμικές ή χημικές μεθόδους. Τέλος, τα νέφη είναι υγρά σωματίδια που αιωρούνται στον αέρα και δημιουργούνται έπειτα από συμπύκνωση αερίων ή διασπορά υγρών.
- 2) **Αερόμορφοι ρύποι.** Είναι χημικές ουσίες που παρουσιάζονται διάχυτες στον ατμοσφαιρικό αέρα υπό τη μορφή αερίων ή ατμών.
- 3) **Διαλύτες.** Είναι οι υγρές χημικές ουσίες που χρησιμοποιούνται κυρίως για τη δημιουργία ενός ομοιογενούς μίγματος, μιγμάτων διασποράς συσσωρευμάτων, ρευστών μιγμάτων για δεδομένες βιομηχανικές διεργασίες αλλά και ως αντιδρώσα ουσία, δηλαδή το ενδιάμεσο μιας χημικής αντίδρασης. Οι περισσότεροι διαλύτες είναι πυκνοί και εύφλεκτοι, μπορούν λοιπόν να δημιουργήσουν εύκολα εκρηκτικά μίγματα ακόμα και στον αέρα, με ιδιαίτερα χαμηλή θερμοκρασία ανάφλεξης (ακόμα και κάτω

της θερμοκρασίας δωματίου). Επίσης, είναι γνωστό ότι ευθύνονται για τον ερεθισμό του δέρματος αλλά και των ματιών, όταν έρθουν σε επαφή με αυτά, καθώς είναι αρκετά τοξικές, ενώ μπορεί να προκαλέσουν μέχρι και νάρκωση στον εργαζόμενο. Τέλος, η έκθεση του εργαζόμενου για πολλή ώρα και σε μεγάλη συγκέντρωση διαλυτών μπορεί να επιφέρει μόνιμες βλάβες ακόμα και θάνατο.

Προκειμένου να προστατευτούν οι εργαζόμενοι από αυτές τις ουσίες πρέπει να έχουν κάποια μέσα προστασίας. Τέτοια μέσα είναι τα φίλτρα για τον καθαρισμό του εισπνεόμενου αέρα του εργασιακού χώρου από τοξικά αέρια και σκόνες. Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και οι αναπνευστικές συσκευές, τόσο οι αυτόνομες δηλαδή με δικό τους κύκλωμα αέρα όσο και οι μη αυτόματες. Σχετικά με τους διαλύτες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αρχίσουν να αντικαθιστούν τους επικίνδυνους διαλύτες με πιο ακίνδυνους. Στον χώρο εργασίας, όταν χρησιμοποιείται ένας εύφλεκτος διαλύτης, θα πρέπει να υπάρχει έντονος εξαερισμός και να αποκλείονται πιθανές πηγές ανάφλεξης. Καλό θα ήταν οι διαλύτες να φυλάσσονται σε ειδικά δοχεία αποθήκευσης και να απομακρύνεται κάθε ίχνος διαλύτη, όταν ολοκληρώνεται μια εργασία. Τέλος, θα πρέπει να γίνονται συνεχόμενες μετρήσεις στον χώρο, ώστε να διαπιστώνεται η συγκέντρωση σωματιδίων στον χώρο.

Το έργο του ΤΑ στην προστασία της υγείας των εργαζόμενων περιορίζεται κυρίως στον τομέα, στον οποίο εμπλέκονται διάφορες χημικές και τοξικές ουσίες που μπορεί να βλάψουν κάποια στιγμή τον εργαζόμενο. Πρέπει λοιπόν να φροντίζει, ώστε οι εγκαταστάσεις να τηρούν την υπάρχουσα νομοθεσία σε τέτοιες περιπτώσεις, ώστε να προκληθούν όσο το δυνατόν λιγότερες βλάβες τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης.

2.2.3. Έλεγχος ασφάλειας εγκαταστάσεων

Μια από τις βασικότερες αρμοδιότητες του Τεχνικού Ασφάλειας είναι η επιθεώρηση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης προκειμένου να ελέγξει τόσο τους τυχόν κινδύνους για την ασφάλεια των εργαζόμενων

όσο και γενικότερα τις κτηριακές εγκαταστάσεις. Οι κτηριακές εγκαταστάσεις και γενικότερα οποιοσδήποτε χώρος έχει προβλεφτεί από την επιχείρηση προκειμένου να εργάζεται εκεί έστω και ένα άτομο πρέπει να πληρούν μια σειρά από κριτήρια ορισμένα από το ελληνικό αλλά και το ευρωπαϊκό δίκαιο, με στόχο την πρόληψη ατυχημάτων και γενικότερα την προστασία των εργαζόμενων.

Τα πιο βασικά κριτήρια τα οποία πρέπει να τηρούν όλες οι επιχειρήσεις αφορούν την κτηριακή καταλληλότητα, δηλαδή πρέπει να έχουν τηρηθεί όλες οι διατάξεις των δομικών κανονισμών, ενώ παράλληλα πρέπει να έχει τηρηθεί ο Κανονισμός Εσωτερικών Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων και να γίνεται η συντήρηση αυτής της εγκατάστασης από ειδικό προσωπικό. Επίσης, ελέγχονται εξονυχιστικά όλα τα μέρη του κτηρίου. Ξεκινώντας από κάτω προς τα πάνω ελέγχονται τα δάπεδα, ώστε να είναι σταθερά χωρίς επικίνδυνες κλίσεις, να μην είναι ολισθηρά, να είναι εύκολος ο καθαρισμός και η συντήρησή τους και να μη δημιουργούν σκόνες λόγω φθοράς. Έπειτα ελέγχονται οι τοίχοι, ώστε να μην υπάρχουν επικίνδυνα ή αχρείαστα εξογκώματα, να είναι πυράντοχοι και εύκολα συντηρήσιμοι. Ελέγχονται τα παράθυρα και οι πόρτες του κτηρίου, ώστε να μην εμποδίζουν ή να μην προκαλούν κίνδυνο σε περίπτωση που είναι ανοικτά, να είναι ευδιάκριτος και εύκολος ο τρόπος ανοίγματος και κλεισίματος τους, να αναγράφεται επάνω τους αν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως έξοδοι κινδύνου και αν είναι αυτόματα να έχουν μηχανισμό ασφαλείας, ώστε να μη λειτουργούν αυτόνομα. Παράλληλα, ελέγχονται και οι αποβάθρες-εξέδρες φόρτωσης και εκφόρτωσης, καθώς θα πρέπει να διαθέτουν προστατευτικά, αν το ύψος τους υπερβαίνει τα 0,75 μέτρα αλλά και εξόδους στις άκρες τους. Τέλος, ελέγχονται οι οροφές και οι στέγες, ώστε να προσφέρουν προστασία στους εργαζόμενους από τα φυσικά φαινόμενα (βροχή, χιόνι, χαλάζι κτλ) και από τη θερμοκρασία με τη χρήση μονωτικών υλικών, ενώ θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη αντοχή, αν πρόκειται να στηρίζουν αρκετά βαριά φορτία.

Στη συνέχεια του θα πρέπει να γίνει έλεγχος στους πιο ειδικούς χώρους της επιχείρησης. Αρχικά, θα πρέπει να υπάρχει, αν ο αριθμός των εργαζόμενων ξεπερνάει τους 50 (εκτός από εργαζόμενους σε γραφεία και παρόμοιους χώρους), χώρος ανάπαυσης και ξεκούρασης των

εργαζόμενων εφοδιασμένος με καρέκλες και τραπέζια, χώρους συντήρησης τροφίμων και πόσιμο νερό. Χώρος ανάπαυσης μπορεί να θεωρηθεί και το εστιατόριο μιας επιχείρησης. Επίσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν χώρους υγιεινής, δηλαδή αποδυτήρια (εφόσον απαιτείται ειδική ενδυμασία για την εργασία), νιπτήρες, ντους και προφανώς τουαλέτες. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον αριθμό που απασχολεί θα πρέπει να υπάρχουν κοντά σε όλες τις θέσεις εργασίας αποχωρητήρια και νιπτήρες χωρισμένες σε ανδρών και γυναικών για την αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων. Τέλος, ο νόμος προβλέπει την ύπαρξη χώρων πρώτων βοηθειών εξοπλισμένων με τα απαραίτητα υλικά για την περιποίηση ενός τραύματος απλού ή όχι, ενώ παράλληλα πρέπει να υπάρχει η σωστή σήμανση έξω από αυτό, ώστε όλοι να γνωρίζουν που βρίσκεται.

Ο έλεγχος των εγκαταστάσεων από τον ΤΑ δε σταματάει στα προηγούμενα μέρη, καθώς θα πρέπει επίσης να ελέγξει αν υπάρχει κατάλληλο σύστημα πυρασφάλειας, δηλαδή αν υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός πυρανίχνευσης και πυρόσβεσης ανάλογα με το μέγεθος του κτηρίου, αλλά και αν υπάρχουν κατάλληλες-μη μπλοκαρισμένες έξοδοι κινδύνου και αναρτημένο σχέδιο Άμεσης Εκκένωσης Κτηρίου (Α.Ε.Κ.). Επίσης, πρέπει να ελεγχθούν και οι διάδρομοι που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι, ώστε να έχουν το κατάλληλο μέγεθος, να μην έχουν κρυφούς κινδύνους (ανωμαλίες, κακοτεχνίες κτλ), να μη βρίσκονται σε σημεία, όπου ο εργαζόμενος μπορεί να πέσει ή να υπάρξει πτώση αντικειμένων, και να προφυλάσσονται με τη χρήση προστατευτικών προπετασμάτων.

Θα πρέπει επίσης να ελέγχεται ο εξαερισμός των εγκαταστάσεων ιδιαίτερα, όταν γίνονται εργασίες που απαιτούν βαριά σωματική προσπάθεια, αλλά και όταν υπάρχει συχνά μεγάλη συγκέντρωση αιωρούμενων σωματιδίων, ιδίως τοξικών. Ακόμα, πρέπει να επιθεωρηθεί και το σύστημα φωτισμού, καθώς πρέπει να συμβαδίζει με το είδος της εργασίας, να μην υπάρχει μεγάλη θάμβωση και να διαχέεται ο φωτισμός σωστά μέσα στον χώρο της εργασίας. Τέλος, σε όλες τις επιχειρήσεις θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες εγκαταστάσεις (ράμπες εισόδου, τουαλέτες, τοποθέτηση διακοπών σε κατάλληλο ύψος) προκειμένου να

μπορεί να εργαστεί στην επιχείρηση και κάποιο άτομο με ειδικές ανάγκες.

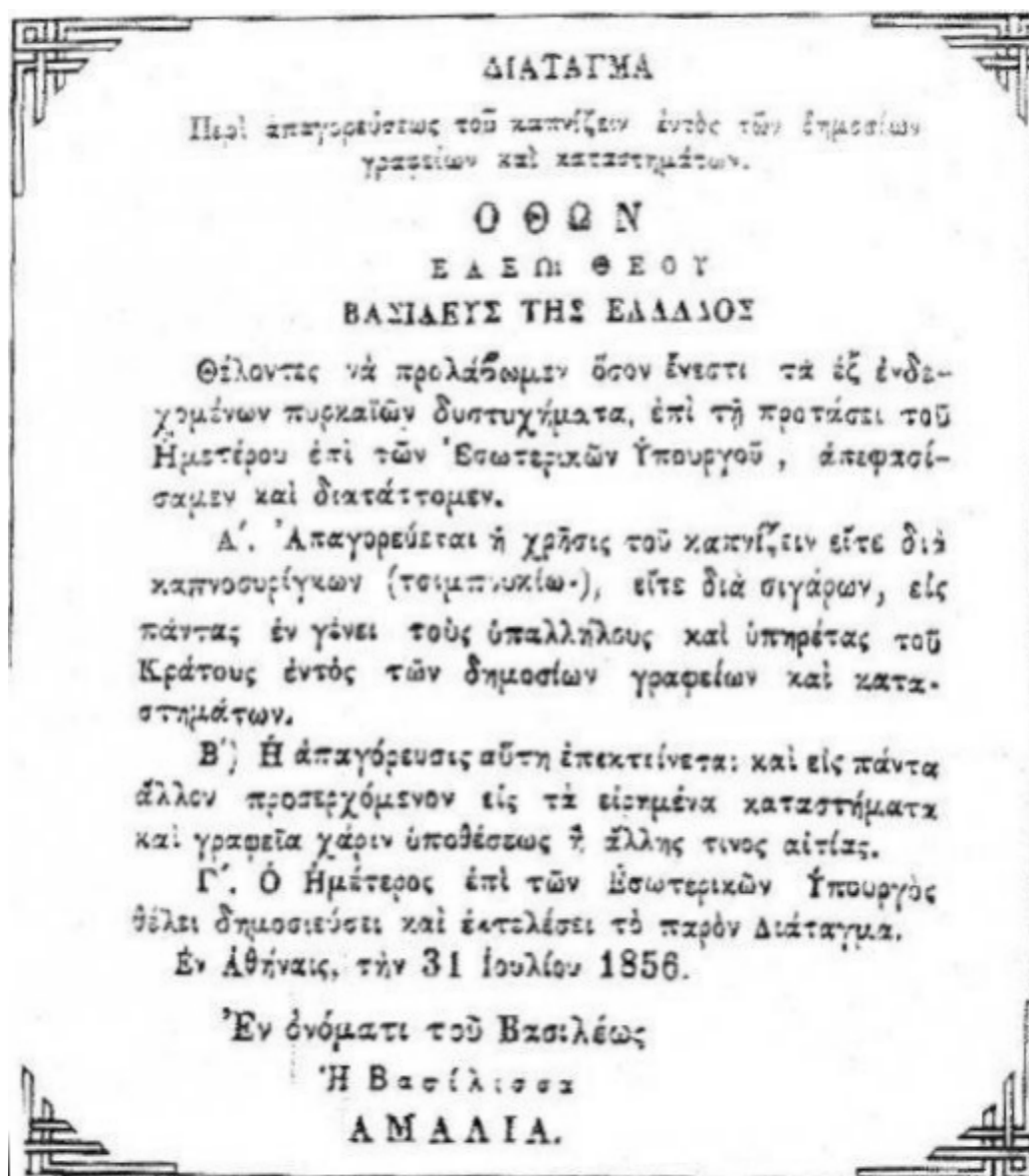
2.3 Ελληνική και Ευρωπαϊκή νομοθεσία για τον Τεχνικό Ασφάλειας

Η Ελληνική νομοθεσία ασχολήθηκε με τα θέματα ασφάλειας στον χώρο εργασίας για πρώτη φορά ήδη από το 1856 με το Βασιλικό Διάταγμα της 31-7/1856, που αποτέλεσε τον πρώτο αντικαπνιστικό νόμο σε δημόσια γραφεία και καταστήματα. Από το μακρινό 1856 και μέχρι το 1985 υπήρχαν αρκετά ακόμα Βασιλικά Διατάγματα, Αναγκαστικοί Νόμοι, Υπουργικές Αποφάσεις, Νομοθετικά Διατάγματα αλλά και Προεδρικά Διατάγματα για την ασφάλεια των εργαζόμενων σε διάφορων τύπων εργασίες. Ωστόσο, κάθε ένα από αυτά αναφερόταν ξεχωριστά σε κάθε είδος εργασίας και αρκετές φορές σε ειδικές περιπτώσεις. Ο πρώτος πραγματικά ολοκληρωμένος Νόμος του ελληνικού κράτους σε σχέση με την ασφάλεια των εργαζόμενων ήταν ο Ν. 1568/1985 «Υγιεινή και Ασφάλεια των εργαζομένων». Αυτός ο Νόμος εισήγαγε στην ελληνική πραγματικότητα:

- ✓ την πρόληψη ατυχημάτων στην επιχείρηση, με την υποχρεωτική απασχόληση Τεχνικού Ασφάλειας αλλά και το δικαίωμα σύστασης Επιτροπής Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας (Ε.Υ.Α.Ε.) από τους εργαζόμενους.
- ✓ την πρόληψη ατυχημάτων σε εθνικό επίπεδο, με τη δημιουργία Συμβουλίου Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (Σ.Υ.Α.Ε) και της Νομαρχιακής Επιτροπής Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (Ν.Ε.Υ.Α.Ε.).
- ✓ την ενσωμάτωση των μέτρων ασφαλείας στον σχεδιασμό των κτηρίων της επιχείρησης αλλά και των μηχανημάτων.
- ✓ την προστασία των εργαζόμενων που εκτίθενται σε χημικούς, φυσικούς και βιολογικούς κινδύνους.
- ✓ την καθιέρωση επιβολής διοικητικών και ποινικών κυρώσεων.

Σε αυτόν τον Νόμο έχουν γίνει αρκετές προσαρμογές με διάφορα Π.Δ. αλλά και με αρκετές Υ.Α., με πιο σημαντικό το Π.Δ. 17/1996 με το οποίο αναπτύχθηκε ο θεσμός των Εξωτερικών Υπηρεσιών Προστασίας και Πρόληψης (ΕΞ.Υ.Π.Π.) ύστερα από οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τελικά το 2010 με τον Ν. 3850/2010 αντικαταστήθηκε ο παλαιός πια Ν. 1568/1985 οριστικά, ώστε να ενσωματωθούν όλες οι αλλαγές που υπήρξαν τα 25 προηγούμενα χρόνια.

Εικόνα 2.1 Β.Α. 31-7/1856



Από την πλευρά της Ευρωπαϊκής Ένωσης η πρώτη επίσημη οδηγία δόθηκε στις 29 Ιουνίου του 1978 στις 9 χώρες της τότε ΕΟΚ (Βέλγιο, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία κτλ). Η συγκεκριμένη οδηγία έγινε Νόμος της Ελλάδας το 1980 με το Π.Δ. 1179/1980, προκειμένου η Ελλάδα να γίνει μέλος της ΕΟΚ. Από τότε και μέχρι σήμερα η Ε.Ε. εκδίδει συγκεκριμένες οδηγίες-πλαίσια με στόχο τα κράτη μέλη της να αυξάνουν τις προδιαγραφές τους, ώστε να εναρμονίζονται με τις εκάστοτε οδηγίες. Η πιο σημαντική από αυτές τις οδηγίες είναι η 89/391/ΕΟΚ η οποία εφαρμόστηκε στην Ελλάδα με το ΠΔ 17/1996.

Όλοι οι παραπάνω Νόμοι περιγράφουν τις υποχρεώσεις του Τεχνικού Ασφάλειας αλλά και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προκειμένου να περιοριστούν οι κίνδυνοι στους χώρους εργασίας. Στην ελληνική πραγματικότητα όμως τα τεκταινόμενα δε συμβαδίζουν με τους Νόμους του κράτους, καθώς παρατηρείται αύξηση στα ατυχήματα κατά την εργασία. Αυτό συμβαίνει κυρίως, γιατί στην Ελλάδα η νομοθεσία εφαρμόζεται όπως βολεύει τον καθένα, αλλά και επειδή δεν υπάρχει αρκετός έλεγχος στις επιχειρήσεις και σε κάποιες περιπτώσεις που πραγματοποιείται ο έλεγχος ο εκάστοτε εργοδότης καταφέρνει είτε να βρει κάποιο παράθυρο του νόμου είτε να μην επιβληθεί ποτέ το πρόστιμο, καθώς πείθει τον επιθεωρητή με νόμιμους ή μη τρόπους. Τέλος, με την αύξηση των οικονομικών προβλημάτων αλλά και των φόρων στην Ελλάδα της κρίσης έχουν αυξηθεί κατακόρυφα τα κρούσματα της ανασφάλιστης εργασίας, ειδικότερα όταν ο εργαζόμενος είναι κάτω των 30 αλλά και πάνω των 45.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η συμβολή του Τεχνικού Ασφαλείας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1. Εισαγωγή

Όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο ο Τεχνικός Ασφάλειας είναι ένας εργαζόμενος της επιχείρησης που εξασφαλίζει την ασφάλεια των εργαζόμενων μέσω μιας σειράς ενεργειών τόσο στην αρχή της λειτουργίας της όσο και κατά τη διάρκεια. Η σωστή συνεργασία της επιχείρησης με τον ΤΑ είναι δυνατό να μειώσει τα έξοδα της επιχείρησης κατά πολύ, καθώς σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος έρχεται αντιμέτωπη με τα εξής προβλήματα:

- Αποζημίωση του εργαζόμενου λόγω ασθένειας ή ατυχήματος.
- Έξοδα νοσηλείας.
- Προσωρινή ή μόνιμη αντικατάσταση του εργαζόμενου.
- Απώλεια παραγωγικού χρόνου και μείωση παραγωγικής δραστηριότητας.
- Αύξηση ασφαλιστρών.
- Έξοδα παροχής υπηρεσιών δικηγόρου.
- Πτώση ηθικού του εργαζόμενου.

Πέρα όμως από όλα αυτά η επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπίσει πιο περίπλοκα ζητήματα στην περίπτωση θανατηφόρου ατυχήματος. Ωστόσο, αν έχει προνοήσει για την ασφάλεια των εργαζόμενων δαπανώντας ένα σχετικά μικρότερο ποσό, θα είναι αρκετά λιγότερες οι φορές που θα χρειαστεί να δαπανήσει χρήματα για τέτοιους λόγους.

Όπως αναφέρθηκε στο 1^ο κεφάλαιο η ασφάλεια είναι μέρος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς συνδέεται άμεσα με τον σημαντικότερο παράγοντα της επιχείρησης, δηλαδή τον άνθρωπο. Ωστόσο, ο ΤΑ δεν είναι από τα άτομα που εμπλέκονται αρκετά με αυτή τη λειτουργία της επιχείρησης, αν και μπορεί πραγματικά να προσφέρει αρκετά. Σε αυτό το κεφάλαιο θα δούμε με ποιους τρόπους μπορεί να εμπλακεί πιο ενεργά και να βοηθήσει στην ανάπτυξη της λειτουργίας ΔΑΔ, πέρα από τη συνολική του συμβολή στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

3.2. Ανάλυση θέσεων εργασίας και επιλογή εργαζόμενων

Δύο από τις βασικές αρμοδιότητες της ΔΑΔ είναι η ανάλυση-περιγραφή των θέσεων εργασίας και η προσέλκυση και η επιλογή των εργαζόμενων, όπως είδαμε στο κεφάλαιο 1. Μέσω αυτής της διεργασίας η επιχείρηση θα καταφέρει να προσελκύσει τα κατάλληλα άτομα, ώστε να πετύχει την αποτελεσματικότερη παραγωγική δραστηριότητα. Είναι φανερό ότι ο ΤΑ δεν μπορεί να γνωρίζει ποια είναι τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για την εκάστοτε θέση εργασίας. Όμως γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τα οποία μπορεί να τον φέρουν αντιμέτωπο με διάφορους κινδύνους στην εργασία, ακόμα και αν έχει επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή πρόληψή τους, αλλά και τα χαρακτηριστικά που μπορεί να τον γλιτώσουν από κινδύνους στο εργασιακό του περιβάλλον.

Με τη βοήθεια του Τεχνικού Ασφάλειας η ΔΑΔ θα πρέπει να διακρίνει τις εργασίες σε λιγότερο και περισσότερο επικίνδυνες. Αυτός ο διαχωρισμός γίνεται, επειδή σε όλες τις θέσεις εργασίας υπάρχουν κίνδυνοι, ακόμα και αν έχουν ληφθεί μέτρα προστασίας τέτοια, ώστε να μηδενίζουν τις πιθανότητες ενός ατυχήματος. Οι λιγότερο επικίνδυνες εργασίες συνήθως είναι εργασίες σε γραφεία και λογιστήρια, ενώ οι περισσότερο επικίνδυνες αφορούν την ενασχόληση των εργαζόμενων με βαριά μηχανήματα ή τοξικές ουσίες. Ο ΤΑ θα συμβάλει στις περιπτώσεις των περισσότερο επικίνδυνων εργασιών και θα συμβουλέψει ή θα κάνει προτάσεις στην ομάδα που αναλύει τη θέση εργασίας ή στην ομάδα που είναι υπεύθυνη για την επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου. Έτσι, η νεαρή ηλικία του εργαζόμενου συνήθως εγγυάται τα απαιτούμενα αντανακλαστικά, αλλά συνδυάζεται με την έλλειψη εμπειρίας και την ελλιπή τήρηση των κανόνων. Επίσης, σε κάποιες εργασίες ίσως χρειάζονται εργαζόμενοι με καλύτερη όραση και παρατηρητικότητα, οπότε αυτό θα πρέπει να εξεταστεί στη διαδικασία της επιλογής. Μπορεί να χρειαστεί ακόμη και ειδικό ψυχολογικό τεστ προκειμένου να διαπιστωθεί η ψυχική υγεία ενός εργαζόμενου, ο οποίος θα χρησιμοποιήσει εργαλεία που μπορεί να βλάψουν τον εαυτό του αλλά και τους συναδέλφους τους με λανθασμένη ή εσκεμμένα λανθασμένη χρήση.

Γενικότερα, τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου που δεν ταιριάζουν σε θέσεις με υψηλά ποσοστά ατυχημάτων διαφέρουν μεταξύ τους. Ένα άτομο που είναι επιρρεπές σε ατυχήματα μπορεί να είναι παρορμητικό και συνήθως θέλει να κάνει εντύπωση στους υπόλοιπους, είναι αρκετά εξωστρεφές και ίσως λιγότερο σχολαστικό, οπότε έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να παραβλέψει τους κανόνες ασφαλείας. Επίσης, μπορεί να έχει ως βασικά του χαρακτηριστικά την ανυπομονησία και την επιθετικότητα, οπότε προκειμένου να τελειώσει πιο γρήγορα την εργασία του αρκετές φορές θα αφήσει βρώμικο τον χώρο εργασίας του ή θα παρατήρει τα εργαλεία του σε επικίνδυνη θέση για τους συναδέλφους του. Φυσικά, τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν είναι τα μοναδικά που ευθύνονται για τα ατυχήματα ούτε η ύπαρξή τους ταυτίζεται με την πρόκληση ατυχήματος, απλώς αυτά ευθύνονται για έναν μεγάλο αριθμό ατυχημάτων.

Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις ο ΤΑ θα πρέπει να επισημάνει τις ιδιαιτερότητες κάποιων θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα, ένας χειριστής ενός γερανού που μεταφέρει φορτία πάνω ή δίπλα από σημεία εργασίας δεν μπορεί να δουλεύει συνεχόμενο οχτάωρο, αλλά χρειάζεται να κάνει αρκετά διαλείμματα προκειμένου να ξεκουράζεται και να μη θέτει σε κίνδυνο τους συναδέλφους του. Θα πρέπει επίσης να τονισθεί ότι ο συγκεκριμένος υπάλληλος δε θα πρέπει να εργαστεί, αν δεν έχει κοιμηθεί την προηγούμενη νύχτα ή γενικότερα αν θεωρεί ότι δεν είναι ξεκούραστος, επειδή υπάρχει περίπτωση να προκαλέσει ατύχημα.

Είναι λοιπόν επιτακτική η ανάγκη της συμβουλευτικής συμμετοχής του Τεχνικού Ασφάλειας στην περιγραφή και ανάλυση των θέσεων εργασίας, κυρίως για να δοθεί έμφαση στην ασφάλεια του εργαζόμενου και των συναδέλφων του, αλλά και στην επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου για τη συγκεκριμένη θέση προκειμένου να ορίσει τα αποδεκτά ή μη αποδεκτά χαρακτηριστικά του. Φυσικά, θα ήταν παράλογο ο ΤΑ να εμπλέκεται με την ανάλυση όλων των θέσεων εργασίας και την επιλογή όλων των εργαζόμενων. Θα πρέπει όμως να ασχολείται με τις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο εργαζόμενος εκτίθεται πιο συχνά ή πιο εύκολα σε κίνδυνο και τις περιπτώσεις στις οποίες η εργασία μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

3.3. Εκπαίδευση των εργαζόμενων

Η εκπαίδευση των εργαζόμενων πρέπει ή τουλάχιστον θα έπρεπε να αποτελεί έναν βασικό πυλώνα τόσο της αποτελεσματικής ΔΑΔ όσο και ολόκληρης της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθεί η απαιτούμενη παραγωγικότητα. Τα εργαλεία της σωστής εκπαίδευσης, τη σημασία της αλλά και τις ιδιαιτερότητες που ενδέχεται να αντιμετωπίζει η επιχείρηση σε αυτό τον τομέα τα εξετάσαμε στο 1^ο κεφάλαιο. Η εκπαίδευση στις μέρες μας κατά κύριο λόγο τείνει να επικεντρώνεται στην παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης. Έτσι, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στις γνώσεις και τις ικανότητες που πρέπει να έχει κάθε εργαζόμενος, για να είναι αποτελεσματικός στην παραγωγική διαδικασία και τις καινοτομίες. Αν η εκπαίδευση αφορά διοικητικά στελέχη, επικεντρώνεται στις επαγγελματικές δεξιότητες, όπως στην επικοινωνία, την ηγεσία και λίγο πιο σπάνια στη συμπεριφορά των εργαζόμενων απέναντι στους συναδέλφους τους. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τη συμβολή του Τεχνικού Ασφαλείας στην επέκταση της εκπαίδευσης στην ασφάλεια αλλά και την υγεία των εργαζόμενων.

Αρχικά, ο Τεχνικός Ασφαλείας θα πρέπει να εμπλέκεται στην πρώτη εκπαίδευση του εργαζόμενου, όταν αυτός προσλαμβάνεται από μια επιχείρηση. Σε αυτή την πρώτη επαφή συνήθως οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι αρχίζουν να μαθαίνουν τα βασικά χαρακτηριστικά, τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της νέας τους θέσης εργασίας. Ωστόσο, πολλές φορές παραλείπεται από αυτόν που έχει αναλάβει την εκπαίδευση η εμβάθυνση σε θέματα ασφαλείας στον χώρο εργασίας και απλώς αναφέρεται ο κανονισμός ασφαλείας χωρίς παραπάνω εξηγήσεις, καθώς ο εκπαιδευτής συνήθως είναι ένας υπάλληλος της επιχείρησης και δεν είναι σχετικός με το συγκεκριμένο θέμα. Ειδικά, σε επιχειρήσεις τύπου Α και Β που περιέχουν βαριές και επικίνδυνες εργασίες θα έπρεπε να συμμετάσχει ο ΤΑ, ώστε να αναλύει περισσότερο τα θέματα ασφαλείας και όχι μόνο τον κανονισμό ασφαλείας. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση πετυχαίνει πρώτον την εμπεριστατωμένη εκπαίδευση των εργαζόμενων σε τέτοια θέματα, δεύτερον τη διαμόρφωση εργαζόμενων οι οποίοι προσέχουν την ασφάλεια τη δικιά τους αλλά και των υπόλοιπων στον χώρο εργασίας και τρίτον την αφοσίωση των εργαζόμενων προς την

επιχείρηση, καθώς εμφανίζεται ως μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την ασφάλειά τους.

Όμως, εκτός από την αρχική εκπαίδευση των εργαζόμενων της επιχείρησης, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα, ώστε όλοι να εκπαιδεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα αλλά και σε χρονικές περιόδους, κατά τις οποίες παρατηρείται μεγάλος αριθμός παρόμοιων ή μη ατυχημάτων. Είναι χρέος της επιχείρησης να πραγματοποιεί σεμινάρια ή εκπαιδευτικές ημερίδες για την ασφάλεια των εργαζόμενων στον χώρο εργασίας ή σε άλλους χώρους μεριμνώντας για την υγεία τους. Όσον αφορά την προσωπική υγεία των εργαζόμενων η επιχείρηση θα πρέπει να τους προτρέπει να μην κάνουν χρήση ή υπερβολική χρήση ουσιών, αλκοόλ, τσιγάρου τόσο στον χώρο εργασίας όσο και στην προσωπική τους ζωή. Οι ημερίδες-εκπαιδεύσεις, οι οποίες θα πρέπει να γίνονται με προτροπή της επιχείρησης αλλά και του ΤΑ, είναι αυτές που εστιάζουν στην ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, τέτοιες εκπαιδεύσεις πρέπει να πραγματοποιούνται τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο, προκειμένου να κρατάνε σε εγρήγορση τους εργαζόμενους σχετικά με τους κινδύνους που υπάρχουν γύρω τους, ή όποτε θεωρηθεί αναγκαίο από τη διοίκηση λόγω αύξησης του αριθμού των ατυχημάτων στην επιχείρηση. Και στις δύο περιπτώσεις ο εργαζόμενος θα πρέπει να αποχωρεί από την εκπαίδευση νιώθοντας μεγαλύτερη ασφάλεια αλλά και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην επιχείρηση, αυξάνοντας έτσι τη συνολική αφοσίωσή του προς αυτήν και μειώνοντας τον αριθμό των ατυχημάτων.

Η συμμετοχή του ΤΑ στην εκπαίδευση δε σταματάει μόνο στην εκπαίδευση των εργαζόμενων σχετικά με την ασφάλειά τους και τον κανονισμό ασφαλείας. Ο Τεχνικός Ασφάλειας θα πρέπει να βοηθάει και τα στελέχη που βρίσκονται σε υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις σε τρία θέματα:

1. Καταγραφή κινδύνων στον χώρο εργασίας.
2. Πρόληψη κινδύνων στον χώρο εργασίας.
3. Αντιμετώπιση επικίνδυνων καταστάσεων στον χώρο εργασίας.

Όπως ήδη αναφέρθηκε πολλές φορές ο Τεχνικός Ασφάλειας δεν είναι μόνιμος εργαζόμενος της επιχείρησης, αλλά μπορεί να απασχολείται σε διαφορετικές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ή να έχει υπό την εποπτεία του διαφορετικές επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια πολυεθνική. Είναι λοιπόν αρκετά δύσκολο να εποπτεύει τον χώρο εργασίας τόσο συχνά, ώστε να ανακαλύπτει τυχόν κινδύνους και προβλήματα. Για αυτόν τον λόγο θα πρέπει τα στελέχη να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, ώστε να είναι σε θέση να ξεχωρίζουν και να καταγράφουν τους κινδύνους στον χώρο εργασίας. Έτσι, θα μπορούν να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο με τον σωστό τρόπο και όχι με αναποτελεσματικές ή σπασμωδικές κινήσεις χωρίς να είναι απαραίτητη η συνδρομή του ΤΑ.

Τέλος, η εκπαίδευση των στελεχών πρέπει να επικεντρωθεί και στη διαχείριση των επικίνδυνων καταστάσεων στον χώρο εργασίας. Με τον όρο επικίνδυνες καταστάσεις εννοούμε την περίπτωση τραυματισμού ενός ή περισσότερων εργαζόμενων, τη χρήση βίας ανάμεσα στους εργαζόμενους ακόμα και την περίπτωση τρομοκρατίας μέσα στον χώρο της εργασίας και γενικότερα οποιαδήποτε κατάσταση θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια και την υγεία των εργαζόμενων. Σε τέτοιες περιπτώσεις τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν αρκετά καλά τις διαδικασίες που πρέπει να ενεργοποιηθούν, ώστε να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε κίνδυνο χωρίς να ενοχληθούν οι υπόλοιποι. Ο Τεχνικός Ασφάλειας είναι αυτός που έχει βοηθήσει στην κατάρτιση ενός σχεδίου εκκένωσης του χώρου, στη θέση των σταθμών πρώτων βοηθειών και στην πρόσβαση σε αυτούς. Με τη δικιά του βοήθεια λοιπόν θα πρέπει να εκπαιδευτούν και τα στελέχη προκειμένου να υπάρξει όσο το δυνατόν πιο γρήγορη βοήθεια προς τον εργαζόμενο ή τους εργαζόμενους που βρίσκονται σε κίνδυνο. Προφανώς, ο ΤΑ δεν είναι το κατάλληλο άτομο, για να εκπαιδεύσει τα στελέχη και τους εργαζόμενους σε θέματα πρώτων βοηθειών. Πάντως, αυτή η εκπαίδευση θα ήταν καλό να πραγματοποιηθεί από ειδικό και για τα στελέχη και για τους εργαζόμενους, ώστε να γνωρίζουν βασικά στοιχεία για την ασφάλειά τους και για τη διάσωση ανθρώπων που βρίσκονται σε κίνδυνο.

Με τη βοήθεια λοιπόν του Τεχνικού Ασφάλειας και την άμεση συμμετοχή του είτε απευθείας στη διαδικασία της εκπαίδευσης είτε στην οργάνωσή της η επιχείρηση αυξάνει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στους εργαζόμενούς της. Επίσης, είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα καταφέρει να μειώσει τα ατυχήματά της και να αυξήσει την ασφάλειά της ενδυναμώνοντας παράλληλα την αφοσίωση των εργαζόμενων σε αυτήν, καθώς θα νιώθουν ότι εργάζονται σε μία επιχείρηση που επιθυμεί την ασφάλειά τους και σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** είναι μία από τις πλέον ανερχόμενες λειτουργίες της επιχείρησης, μέσω της οποίας μπορούν να επιτευχθούν αρκετοί στόχοι με βασικότερο την ανάπτυξη της παραγωγικότητας της επιχείρησης συνολικά. Αυτούς τους στόχους η επιχείρηση θα καταφέρει να τους πετύχει συνδυάζοντας αποτελεσματικά διάφορες διαδικασίες, όπως την ανάλυση των θέσεων εργασίας, την προσέλκυση εργαζόμενων, την εκπαίδευση και αξιολόγησή τους, την ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας αλλά και την εξασφάλιση της ασφάλειας των εργαζόμενων. Η ΔΑΔ μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις μικρές ή μεγάλες με διαφορετικούς τρόπους, ώστε να συμβαδίζει με τις επιδιώξεις και τις ανάγκες τους. Παράλληλα, επειδή είναι μια σχετικά καινούρια λειτουργία, έχει αρκετά περιθώρια βελτίωσης, ενώ λόγω του υλικού που έχει να διαχειριστεί, δηλαδή των ανθρώπων, χρειάζεται να μεταβάλλεται συνέχεια, ώστε να προσαρμόζεται στις σύγχρονες τάσεις και απαιτήσεις προκειμένου να παραμένει αποτελεσματική, να δίνει λύσεις και να μη δημιουργεί προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία και γενικότερα στην επιχείρηση.

Ο **Τεχνικός Ασφάλειας** είναι ένας από τους πιο σημαντικούς εργαζόμενους της επιχείρησης, καθώς, παρότι δε συμμετέχει ενεργά ούτε στην παραγωγική διαδικασία ούτε στη διοικητική οργάνωσή της, είναι το άτομο το οποίο μεριμνά για την ασφάλεια όλων των υπόλοιπων. Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει να αυξήσει την αίσθηση ασφάλειας των εργαζόμενων με την παράλληλη μείωση των εξόδων της επιχείρησης που αφορούν εργαζόμενους που είχαν ατυχήματα. Η ασφάλεια των εργαζόμενων και το επάγγελμα του Τεχνικού Ασφάλειας στην Ελλάδα έχουν αναπτυχθεί κυρίως τα τελευταία χρόνια ως προς τη νομική τους κατοχύρωση, ενώ υπάρχουν μεγάλα κενά σε αρκετές περιπτώσεις, τα οποία θα πρέπει να καλυφθούν άμεσα, ώστε να εξασφαλισθεί η μέγιστη ασφάλεια των εργαζόμενων σε συνδυασμό με την αύξηση των ελέγχων για την εφαρμογή των νόμων στις επιχειρήσεις.

Ο συνδυασμός της **Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τον Τεχνικό Ασφάλειας** είναι επιθυμητός, καθώς η συμβολή του δεύτερου επιτρέπει στην επιχείρηση την επίτευξη μιας πιο φθηνής και αποτελεσματικής παραγωγικής διαδικασίας, η οποία θα επιφέρει και την

συνολική της ανάπτυξη. Ο Τεχνικός Ασφάλειας μπορεί και πρέπει να βοηθάει στην περιγραφή και την ανάπτυξη των θέσεων εργασίας και κάποιες φορές στην επιλογή των καταλληλότερων εργαζόμενων, όταν επιλέγονται άτομα για θέσεις εργασίας οι οποίες φέρουν αρκετούς κινδύνους τόσο για τους ίδιους όσο και για τους συνάδελφους τους. Επίσης, η συμβολή του στην εκπαίδευση των εργαζόμενων είναι σημαντική, καθώς συμβάλει στη μείωση των ατυχημάτων και στην αύξηση της ασφάλειας των εργαζόμενων με κύριο στόχο την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, ο Τεχνικός Ασφάλειας πέραν των συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων του που περιγράφονται στον νόμο και το συμβόλαιο εργασίας του μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων βοηθώντας όχι μόνο τη λειτουργία των Ανθρώπινων Πόρων αλλά και ολόκληρη την επιχείρηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία

Τερζίδης Κώστας, Τζωρτζάκης Κώστας (2004), ‘Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού’, Εκδόσεις Rosili.

Ευροτύρη – Κουφίδου Στυλλιανή (2010), ‘Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων’, Εκδόσεις Ανικούλα.

Μούζα – Λαζαρίδη Άννα Μαρία (2013), ‘Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων’, Εκδόσεις Ζυγός.

Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης (2016), ‘Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού’, Εκδόσεις Μπένου.

Αναστάσιου Αναστάσιος, Πατρινός Θ. Δημήτριος (2009), ‘Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων’, Εκδόσεις Παπαζήση.

Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.) (2008), ‘Θέματα Υγείας και Ασφάλειας της Εργασίας για Επιχειρήσεις Β Κατηγορίας’, Εκδόσεις Λιβάνη.

Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.) (2005), ‘Θέματα Υγείας και Ασφάλειας της Εργασίας για Επιχειρήσεις Γ Κατηγορίας’, Εκδόσεις Λιβάνη.

Ταργουτζίδης Αντώνης (2007), ‘Το Φαινόμενο Του Εργατικού Ατυχήματος: Μοντέλα Ατυχημάτων, Ανθρώπινο Λάθος, Αντίληψη Κινδύνου’, Τμήμα Εκδόσεων ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.

Dessler Garry (2015), ‘Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού’, Εκδόσεις Κριτική

Ηλεκτρονικές πηγές

www.hrpro.gr

www.inikolaou.wordpress.com

www.elinyae.gr

www.eea.gr

www.dkonst.gr

www.ygieini-asfaleia.pblogs.gr

www.ypakp.gr