



Agrifood Open Educational Resources for Human Capital Managers

Erasmus+ Programme

Action: KA2 – Strategic partnership for vocational education and training

Project number: 2017-1-FR01-KA202-037492

**“FRESH”**

**agriFood open educational REsources for Human capital managers**

Βιβλίο μαθητή | Fundación Equipo Humano  
January 2020



# Περιεχόμενα

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	4
<b>1. ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	5
<b>1.1   ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	5
1.1.1   Επιχειρηματικά Μοντέλα .....	5
1.1.2   Η οργανωτική κουλτούρα .....	10
1.1.3   Οργανόγραμμα .....	13
1.1.4   Περιγραφή θέσης εργασίας .....	17
1.1.5   Προγραμματισμός Προσωπικού .....	18
<b>1.2   ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ</b> .....	21
1.2.1   Η Διαχείριση του Ταλέντου σε έναν οργανισμό .....	21
1.2.2   Επιλογή & Πρόσληψη σε έναν οργανισμό .....	28
<b>1.3   ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	39
1.3.1   Αξιολόγηση Απόδοσης .....	39
1.3.2   Διαχείριση Γνώσης & Κατάρτισης .....	48
<b>2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b> .....	53
<b>2.1   ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ</b> .....	53
2.1.1   Γνωριμία με την Ευρωπαϊκή Νομοθεσία για την Εργασία .....	53
2.1.2   Εφαρμογή της Εθνικής Εργασιακής Νομοθεσίας για Εργασία .....	56
<b>2.2   ΠΡΟΛΗΨΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ</b> .....	60
2.2.1   Πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων από την άποψη του ανθρωπίνου δυναμικού .....	60
<b>3. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ</b> .....	64
<b>3.1   ΙΣΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ</b> .....	64
3.1.1   Γνώριστε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ισότητα, διαφορετικότητα και τη σχετική ευρωπαϊκή νομοθεσία .....	64
3.1.2   Γνωριμία με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ισότητα και διαφορετικότητα και σχετική εθνική νομοθεσία και οφέλη .....	65
<b>3.2   ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ</b> .....	68
<b>4. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	77
<b>4.1   ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ</b> .....	77
4.1.1   Εσωτερική Επικοινωνία και Εργασιακό Περιβάλλον .....	77
<b>4.2   ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΕΜΠΛΟΚΗ</b> .....	82
<b>4.3   ΗΓΕΣΙΑ</b> .....	87
4.3.1   Επτά Στυλ Ηγεσίας .....	89
4.3.2   Πώς να γίνεις σπουδαίος ηγέτης: απαραίτητες ιδιότητες .....	93
4.3.3   Στυλ Ηγεσίας και Τύποι Οργάνωσης .....	95
<b>4.4   ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ</b> .....	96
4.4.1   Η Επικοινωνία στον Οργανισμό σας .....	96
4.4.2   Η ομαδική εργασία και οι ρόλοι .....	98
4.4.3   Η Επίλυση των διαφορών στον Οργανισμό σας .....	100
<b>BIBLIOGRAPHY</b> .....	105

ΓΛΩΣΣΑΡΙ ..... 106

## Εισαγωγή

### **Ο στόχος του FRESH: Κενά δεξιότητων στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Κλάδο των Τροφίμων**

Το κέντρο πληροφοριών για τις δεξιότητες της ΕΕ, CEDEFOP, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, μαζί με τις κοινές «πραγματικές αναντιστοιχίες δεξιοτήτων», υπάρχουν και άλλα «κενά δεξιοτήτων» που συνδέονται με τη χαμηλή δέσμευση των εργοδοτών στη διαχείριση των ταλέντων, τις θέσεις εργασίας χαμηλής ποιότητας, την ανεπαρκή επένδυση στην κατάρτιση ή σε μη αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων (HRM). Στην πραγματικότητα, μεταξύ του 39% των εταιρειών της ΕΕ που πλήττονται από αναντιστοιχίες δεξιοτήτων, το 80% αυτών παρουσιάζει και κενά δεξιοτήτων. Ο Κλάδος των Τροφίμων επηρεάζεται πολύ από την κατάσταση αυτή.

Η Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών αντιπροσωπεύει περισσότερες από 285.000 ΜμΕ (99,1% των εταιρειών του Κλάδου) που παράγουν σχεδόν το 50% του κύκλου εργασιών της Βιομηχανίας Τροφίμων και Ποτών και της προστιθέμενης αξίας και παρέχουν τα 2/3 της απασχόλησης του Κλάδου.

Αντιμετωπίζοντας αυτήν τη σημαντική ανισορροπία, το έργο FRESH έχει αναπτύξει εργαλεία, στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+, που μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης. Ένα από αυτά είναι το «Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις ΜμΕ». Το Βιβλίο του Σπουδαστή (Student Book) αποτελεί ένα από τα παραδοτέα του. Μέσα σε αυτό το έγγραφο, μπορείτε να βρείτε όλο το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος και σημαντικές πληροφορίες γύρω από αυτό.

Στις επόμενες σελίδες, μπορείτε να βρείτε ένα ευρετήριο, όπου παρουσιάζεται αναλυτικά το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος, ενώ στο τέλος του εγγράφου υπάρχει ένα γλωσσάριο και η σχετική βιβλιογραφία.

Στο εκπαιδευτικό υλικό, θα βρείτε διάφορα θέματα που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό (HR): Διαχείριση ταλέντων, Οργανωτική κουλτούρα, Ισότητα και διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας. Διατίθενται επίσης εργαλεία, σύνδεσμοι και άλλες πηγές.

Για την πλήρη κατανόηση του υλικού υπάρχουν οι Κατευθυντήριες Γραμμές της Μεθοδολογίας και το Προφίλ της Εκπαίδευσης.

# 1. Διαχείριση Προσωπικού

## 1.1 | Προγραμματισμός προσωπικού.

### 1.1.1 | Επιχειρηματικά Μοντέλα.

Τα κύρια περιεχόμενα αυτής της ενότητας επικεντρώνονται στον τρόπο επιτυχούς προγραμματισμού και ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου, στα λάθη που πρέπει να αποφευχθούν όταν ξεκινάει μια επιχείρηση, στη χρησιμοποίηση των βασικών εργαλείων διαχείρισης για την ανάπτυξη μιας σταθερής επιχείρησης και, εάν είναι απαραίτητο, πώς να χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένα εργαλεία για να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο έχει ιδρυθεί μια επιχείρηση.

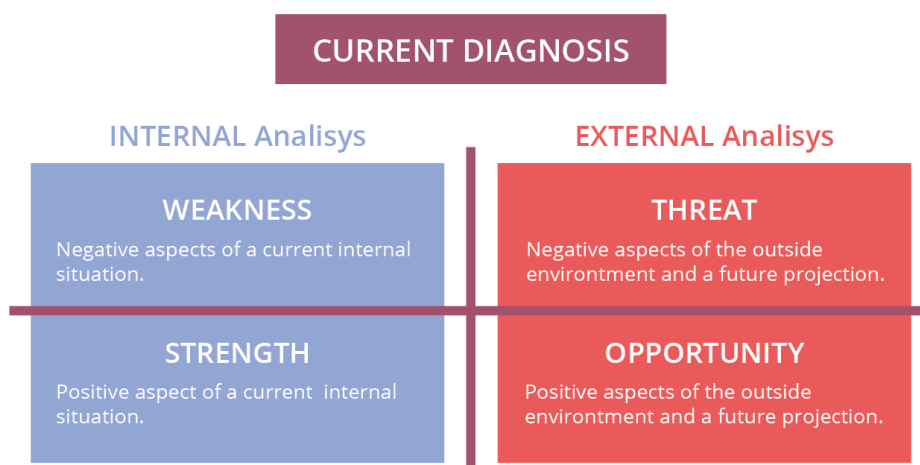
Η ενότητα «**Προγραμματισμός προσωπικού**» χωρίζεται στους παρακάτω τομείς:

- Επιχειρησιακός σχεδιασμός
- Η οργανωτική κουλτούρα στην εταιρεία σας.
- Οργανόγραμμα
- Σχεδιασμός προσωπικού

### SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι μια μελέτη για τον εντοπισμό των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών μιας συγκεκριμένης εταιρείας στον τομέα της, με τρόπο που μας βοηθά να λαμβάνουμε αποφάσεις και να υιοθετούμε στρατηγικές που ενισχύουν τα πλεονεκτήματα, ελαχιστοποιώντας τις αδυναμίες, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες και εξαλείφοντας ή μειώνοντας τις απειλές.

Στις παρακάτω φωτογραφίες μπορείτε να δείτε μια σύνοψη της βασικής δομής μιας SWOT. Στη συνέχεια, περιγράφεται τοκάθε τμήμα της.



### **ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**

Τα Δυνατά Σημεία είναι τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της εταιρείας που διευκολύνουν ή συμβάλλουν στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Παραδείγματα ΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ σε μια επιχείρηση:

- Καλή σχέση αξίας χρημάτων
- Αποκλειστικότητα στο σχεδιασμό
- Εύκολη υπηρεσία μεταφοράς
- Καλή online ανατροφοδότηση
- Αγορές 24/7 στα online καταστήματα (απεριόριστες ώρες)

### ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Οι Αδυναμίες είναι τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της εταιρείας που μπορούν να γίνουν εμπόδια και να περιπλέξουν τη συμμόρφωση με το σύνολο των στόχων.

Παραδείγματα ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ μιας εταιρείας:

- Νέα εταιρεία - χωρίς εμπειρία.
- Κακή τοποθέτηση στο Ίντερνετ και RRSS - SEO / SEM.
- Αδυναμία προσαρμογής του προϊόντος στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Μικρή χρηματοδότηση - Χαμηλή ταμειακή ροή.
- Κακή εταιρική εικόνα.
- Κακή σχέση με τους διανομείς.
- Μικρό δίκτυο πωλήσεων.

### ΕΥΚΑΙΡΕΙΕΣ

Οι Ευκαιρίες είναι οι καταστάσεις που παρουσιάζει το περιβάλλον της εταιρείας και που μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Παραδείγματα ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ για μια επιχείρηση:

- Εκθετική ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου
- Επιδοτήσεις εξαγωγών
- Ευρωπαϊκό πρόγραμμα βοήθειας για τον Κλάδο
- Αυξημένη ζήτηση για το προϊόν
- Νέος νόμος για το μπόνους των επιχειρηματικών αμοιβών
- Φορολογικά κίνητρα για την καινοτομία
- Νέα βελτίωση της οδική συγκοινωνιακής σύνδεσης
- Η εγγύτητα σε λιμένα για θαλάσσιες μεταφορές

### ΑΠΕΙΛΕΣ

Οι απειλές αφορούν τις καταστάσεις που παρουσιάζει το περιβάλλον της εταιρείας και που μπορεί να επηρεάσουν δυσμενώς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Παραδείγματα ΑΠΕΙΛΩΝ για μια επιχείρηση:

- Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών.
- Ισχυροί ανταγωνιστές (π.χ.. AMAZON)
- Αναζήτηση προσφορών από τους καταναλωτές
- Η φήμη του ανταγωνισμού που υπάρχει στον Κλάδο.

- Νέο ρυθμιστικό πλαίσιο με περισσότερους περιορισμούς
- Αύξηση φόρων

Πώς μπορώ να κάνω μια ανάλυση SWOT στη δική μου εταιρεία; Ακολουθούν μερικές ερωτήσεις που μια εταιρεία μπορεί να θέσει για να πραγματοποιήσει μια SWOT. Στις συγκεκριμένες δραστηριότητες της ενότητας μπορείτε να βρείτε ασκήσεις επικεντρωμένες στη διεξαγωγή εξατομικευμένης SWOT.

#### ΤΥΠΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT:

<p style="text-align: center;"><b>STRENGTHS</b></p> <p>What do we do the best? Which of our resources are not exclusive? What does the market perceive as a strength? What elements increase success?</p>	<p style="text-align: center;"><b>WEAKNESSES</b></p> <p>What can we improve? What could be avoided? What does the market perceive as a weakness? What kind of factors decrease success?</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITIES</b></p> <p>Is there a change of trend? Is there any new regulatory framework? Has lifestyle changed somehow?</p>	<p style="text-align: center;"><b>THREATS</b></p> <p>Is there any technological change? Is there any legal change? Any possible products that substitute yours?</p>

Η SWOT, γενικά, είναι ένα εξαιρετικό πρώτο βήμα για να γνωρίσετε την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία σας.

#### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ - ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΚΑΜΒΑ

Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου βοηθά στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού πλάνου. Είναι ένας τρόπος να εκφράσετε γραφικά την επιχειρηματική σας ιδέα.

Περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

##### 1. Τμηματοποίηση Πελατών

Η τμηματοποίηση πελατών αποτελείται από την ομάδα ατόμων, χρηστών ή οργανισμών για τους οποίους η επιχειρηματική ιδέα δημιουργεί αξία. Δηλαδή, οι χρήστες των οποίων τα προβλήματα βοηθάτε να επιλύσετε ή που πρέπει να ικανοποιησετε. Με άλλα λόγια, δυνητικοί πελάτες. Εάν σε μια συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχουν διαφορετικοί τύποι πελατών, αυτοί θα πρέπει επίσης να αντικατοπτρίζονται. Οι τύποι πελατών που μπορούν να προστεθούν ποικίλλουν από άμεσους σε έμμεσους. Ένα παράδειγμα άμεσων πελατών: οι τελικοί χρήστες ενός προϊόντος. Ένα παράδειγμα έμμεσων πελατών: οι διαφημιζόμενοι

##### 2. Προτάσεις Αξίας

Η πρόταση αξίας είναι το στοιχείο αυτό που σας διαφοροποιεί και οδηγεί τους πιθανούς πελάτες να εσάς από τους ανταγωνιστές σας.

### 3. Κανάλια

Προκειμένου να παραδώσουμε την πρόταση αξίας στους πελάτες μας, πρέπει επίσης να σκεφτούμε τα λεγόμενα κανάλια. Με άλλα λόγια, πώς θα προσφέρουμε την αξία μας σε κάθε τμήμα των πελατών μας. Ένα κανάλι είναι ένα οποιοδήποτε μέσο που συνδέει το έργο σας με τους πελάτες σας, επικοινωνώντας και παρέχοντας μια πρόταση αξίας για την κάθε κατηγορία πελατών.

### 4. Μοντέλο σχέσης πελάτη - επιχείρησης

Όταν ξεκαθαρίσουν οι προηγούμενες ενότητες, το μοντέλο σχέσης πελάτη-εταιρείας προσπαθεί να εντοπίσει τον τρόπο με τον οποίο η πρόταση αξίας θα σχετίζεται με την τμηματοποίηση των πελατών.

- **Προσωπικά:** μέσω άμεσης επικοινωνίας, για παράδειγμα: πρόσωπο με πρόσωπο ή μέσω τηλεφώνου.
- **Απομακρυσμένη:** όταν πραγματοποιείται έμμεση επικοινωνία, πιθανώς με τη χρήση τεχνολογικών μέσων όπως e-mail, μηνύματα ή γραμματοκιβώτια.
- **Αυτοματοποιημένη:** η άμεση εξυπηρέτηση πελατών γίνεται με βάση μια αυτοματοποιημένη διαδικασία, που συνήθως χρησιμοποιεί εφαρμογές του υπολογιστή.
- **Εξατομικευμένη:** συγκεκριμένη ή αποκλειστική υπηρεσία προσφέρεται στους πελάτες.
- **Συλλογική:** δίνεται προσοχή σε μια ομάδα πελατών ή κοινότητα, που οργανώνεται σε φόρουμ, ομιλίες, εργαστήρια.
- **Μέσω τρίτων:** όταν η πρόταση αξίας φτάνει στους πελάτες από οντότητες ή υπηρεσίες εκτός της εταιρείας, για παράδειγμα: βοηθούς πωλήσεων για ασφαλιστήρια συμβόλαια.
- **Για αυτοεξυπηρέτηση:** η πρόταση αξίας παρέχεται με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να φροντίζουν τον εαυτό τους.
- **Συν-Δημιουργία:** οι πελάτες πρέπει να είναι ενεργά μέρη της πρότασης αξίας.

### 5. Πηγή εισοδήματος

Αυτό αναφέρεται στο είδος του εισοδήματος που μπορείτε να έχετε. Αυτοί οι τύποι εισοδήματος μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη συχνότητα (ακριβής, επαναλαμβανόμενη), τον λόγο για τον οποίο εισπράττεται (πώληση, ενοικίαση, δόσεις) ή τις πολιτικές τιμών που χρησιμοποιούνται.

### 6. Διαθέσιμοι πόροι

Αυτή η ενότητα επικεντρώνεται στους πόρους που διαθέτει η εταιρεία και απαντά στο ερώτημα ποι οι βασικοί πόροι απαιτεί η επιχείρησή για να προχωρήσει. Ποιες είναι οι ανάγκες σε υλικούς και ανθρώπινους όρους που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης.

### 7. Δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν

Στη περίπτωση των εταιρειών του Κλάδου των Τροφίμων, αυτές αναφέρονται σε όλες τις παραγωγικές δραστηριότητες που πρόκειται να εφαρμοστούν, καθώς και στο σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων. Η παραγωγή είναι η κυρίαρχη δραστηριότητα στις παραγωγικές εταιρείες.

### 8. Συμμετέχοντες εταίροι

Εάν η εταιρεία έχει πολλούς συνεργάτες, το μοντέλο του καμβά προσπαθεί να απαντήσει στην ερώτηση σχετικά με το τι μπορούν να κάνουν καλύτερα οι συνεργάτες για την επιχείρηση ή το προϊόν, και επομένως να εμπλουτίσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Ανάλογα με τον τύπο των εταίρων που είναι υπεύθυνοι ανά πάσα στιγμή, συνεισφέρουν σε διαφορετικές πτυχές.



## 9. Διάρθρωση κόστους

Συνίσταται βασικά στον εντοπισμό του κόστους, την ταξινόμησή του και την κατανομή του, σε κάθε ένα από τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου. Αυτή η διάρθρωση αποτελείται κυρίως από κόστη που σχετίζονται με βασικούς πόρους, βασικές δραστηριότητες και βασικούς εταίρους.

Ο τελικός στόχος είναι να ποσοτικοποιηθεί η επένδυση που απαιτείται για τη διατήρηση του επιχειρηματικού μοντέλου, κάτι που είναι απαραίτητο για την επαλήθευση της οικονομικής βιωσιμότητας και την αξιολόγηση της αποδοτικότητάς της.

*\*Μπορείτε να βρείτε ένα μοντέλο καμβά στις ασκήσεις που προτείνονται για την ενότητα 1.1.*

Χάρη στη μέθοδο του KAMBA, η οποία αναπτύσσει τα μέρη που αναφέρονται παραπάνω, μπορεί να δημιουργηθεί το λεγόμενο Επιχειρηματικό Πλάνο. Το **Επιχειρηματικό Πλάνο** είναι ένα έγγραφο που προσδιορίζει, περιγράφει και αναλύει ένα έργο σε λειτουργία (σε μια δεδομένη χρονική περίοδο), ως νέα δραστηριότητα ή επιχειρηματική ευκαιρία.

Το Πλάνο θα πρέπει να εξετάζει την τεχνική, οικονομική και χρηματοοικονομική βιωσιμότητα και να αναπτύσει όλες τις διαδικασίες και τις στρατηγικές που απαιτούνται για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Η εκπόνηση ενός Επιχειρηματικού Πλάνου καλύπτει δύο συγκεκριμένους στόχους:

1. Το Επιχειρηματικό Πλάνο θα αναπτύξει τα απαραίτητα στρατηγικά μέτρα σε κάθε λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων που έχει προβλέψει το ίδιο το Πλάνο. Μόλις ολοκληρωθεί, το Πλάνο θα χρησιμεύσει ως εσωτερικό εργαλείο για την αξιολόγηση της προόδου της εταιρείας και των αποκλίσεων της από το επιδιωκόμενο σενάριο και ως πηγή πολύτιμων πληροφοριών για την πραγματοποίηση προϋπολογισμών και εκθέσεων αναφοράς.
2. Από την άλλη πλευρά, στην επιχειρησιακή του μορφή, το Επιχειρηματικό Πλάνο χρησιμεύει ως τον τρόπο παρουσίασης της επιχείρησης σε τρίτους, τράπεζες, επενδυτές, ιδιωτικά ιδρύματα, δημόσιους οργανισμούς και άλλους εμπλεκόμενους φορείς όταν είναι απαραίτητο να αποκτηθεί οποιουδήποτε είδους συνεργασίας, βοήθειας και οικονομικής υποστήριξης.

Στις Πηγές που υπάρχουν μπορείτε να κάνετε λήψη ενός εγγράφου που παρουσιάζει τα διάφορα μέρη ενός Επιχειρηματικού Πλάνου και συμβουλές σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξής του.

### Τα 10 λάθη που πρέπει να αποφύγετε:

Ο Agustín Cuenca, ως ιδρυτής εταιρειών Διαδικτύου, εργάστηκε ως CEO και ιδρυτής στην Qarana (αξίζει 150 εκατομμύρια δολάρια) και έχει δημιουργήσει έργα όπως το Play Wireless, το Wimba Robotics, το NiucoEducación, το ICOfunding.com.

Τώρα είναι ο ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της ASPgems, μιας εταιρείας εξειδικευμένων λύσεων λογισμικού προσαρμοσμένων σε κάθε πελάτη του. Ένα από τα πιο πρόσφατα έργα του είναι το Neurok, μια διαδικτυακή πλατφόρμα εκπαίδευσης για μάθηση μέσω κοινής χρήσης. Συμβουλεύει να αποφεύγονται τα παρακάτω:

1. Να σκέφτεστε ότι η επιχειρηματική ιδέα είναι το πιο σημαντικό πράγμα
2. Να μπερδεύετε τους ρόλους των εργαζομένων, των συνεργατών και των ιδρυτών.
3. Να βασίζετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο στην ανάλυση κινδύνου
4. Να μην νομίζετε ότι τα πράγματα μπορούν να πάνε στραβά
5. Να μην σκέφτεστε το ταμείο
6. Να δουλεύετε μόνο για τους επενδυτές

7. Να μην αλλάζετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο όταν η εταιρεία βρίσκεται σε εξέλιξη.
8. Να αντιγράφετε περιπτώσεις επιτυχίας με τρόπο που δεν προσαρμόζονται στην επιχειρησή σας.
9. Να ξεκινάτε για λάθος λόγους (παράδειγμα: χρήματα αντί για κάτι για το οποίο είστε παθιασμένοι).
10. Να μην σπουδάζετε, να μην μαθαίνετε

**Πηγές:** Στην ενότητα Πηγές της διαδικτυακής πλατφόρμας του FRESH μπορείτε να βρείτε έγγραφα και πληροφορίες που βοηθούν στην ανάπτυξη μιας ανάλυσης SWOT, ένα μοντέλο του καμβά για την καλύτερη οπτικοποίηση των διαφόρων μερών της επιχείρησης και το πώς συμπληρώνεται καθώς και ένα μοντέλο της δομής του επιχειρηματικού πλάνου που περιλαμβάνει τα βασικά μέρη του. Αυτό το τελευταίο έγγραφο περιλαμβάνει ερωτήσεις για την καλύτερη ανάπτυξη των τμημάτων του.

### 1.1.2 | Η οργανωτική κουλτούρα

Συνήθως, αυτές οι κοινές πεποιθήσεις και αξίες δεν είναι ρητές, δεν είναι καθορισμένες, γραπτές ή τεκμηριωμένες, είναι άρρητες. Οι άνθρωποι τις γνωρίζουν καθημερινά, από τον τρόπο που εργάζονται στην εταιρεία. Παρά το γεγονός ότι δεν είναι ρητή, η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Είναι το σύνολο των αντιλήψεων, των συναισθημάτων, των στάσεων, των συνηθειών, των πεποιθήσεων, των αξιών, των παραδόσεων και των μορφών αλληλεπίδρασης εντός και μεταξύ των ομάδων σε έναν οργανισμό.

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής, εάν υπάρχει ισχυρή συνοχή μεταξύ των δύο ή, αντιθέτως, να αποτρέψει ή καθυστερήσει την εφαρμογή της. Εάν αποδεχτούμε την υπόθεση ότι η επιχειρηματική στρατηγική, εκτός από την καθοδήγηση της εταιρείας προς την επίτευξη ορισμένων οικονομικών στόχων, χρησιμεύει ως οδηγός για τη βελτίωση της λειτουργίας της, μπορεί συνεπώς να συναχθεί ότι η κουλτούρα μπορεί και επηρεάζει τα αποτελέσματα της εταιρείας.

Είναι σημαντικό να θυμάστε ότι η κουλτούρα της εταιρείας μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη δραστηριότητα της, οπότε πρέπει να επανεξετάζεται συνεχώς με σκοπό να διασφαλίζεται ότι επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι.

Η κουλτούρα δεν είναι κάτι αιώνιο, σταθερό και αμετάβλητο. Είναι κάτι που δημιουργείται με την πάροδο του χρόνου και αυτό μπορεί να αλλάξει με την εξέλιξη της οργάνωσης. Επιπλέον, η οργανωτική κουλτούρα δεν είναι κάτι που απλά ανήκει σε έναν οργανισμό. Η κουλτούρα μπορεί να είναι χαρακτηριστική ενός τμήματος, ενός τομέα ή μιας ομάδας εργασίας. Αυτό δεν είναι ούτε καλό ούτε κακό από μόνο του, θα εξαρτηθεί από την κατάσταση και τον τρόπο με τον οποίο είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί το έργο για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

### Τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας

Η επιχειρηματική κουλτούρα έχει ορισμένα χαρακτηριστικά που είναι βασικά για την επίτευξη θετικού αντίκτυπου τόσο στις ανθρώπινες σχέσεις όσο και στην προβολή του οργανισμού. Εναπόκειται σε κάθε εταιρεία να τις εφαρμόσει ή να τις προσαρμόσει σύμφωνα με το όραμά της. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά βασικά χαρακτηριστικά της:

- **Φυσικός χώρος:** Ο φυσικός χώρος ενός οργανισμού επηρεάζει και μπορεί να δίνει μια ιδέα της κουλτούρας μιας εταιρείας. Μερικά από αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν τον τρόπο κατανομής και οριοθέτησης του χώρου (κοινόχρηστοι, ανοιχτοί χώροι, κλειστές πόρτες, ασφάλεια, κ.λπ.), την

- προσωπική ή / και εταιρική διακόσμηση (προσωπικές φωτογραφίες, φωτογραφίες εργασίας, επαγγελματικοί τίτλοι, λογότυπο εταιρείας, εκθεσιακά προϊόντα,) και τη λειτουργικότητα του χώρου (παρουσία / απουσία κοινωνικών χώρων, τάξη, καθαριότητα, χρόνος χαλάρωσης).
- **Κρίσιμες Αποφάσεις:** αναφέρεται στον βαθμό ελευθερίας που έχουν οι εργαζόμενοι στο να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις.
  - **Προληπτικότητα:** αναφέρεται στον βαθμό ανεξαρτησίας που έχουν τα άτομα στο να λαμβάνουν αποφάσεις για τον εαυτό τους εντός του οργανισμού
  - **Ταυτότητα:** αναφέρεται όχι μόνο στην εικόνα της εταιρείας (γραφική ταυτότητα, λογότυπο, διακριτικά χρώματα κ.λπ.), αλλά και στον βαθμό συνοχής. Όσο πιο συνεπής είναι η ταυτότητα, τόσο πιο ανθεκτική θα είναι με την πάροδο του χρόνου. Αυτό συνήθως αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα άτομα που εργάζονται στην εταιρεία ταυτίζονται με αυτήν. Αναφέρεται επίσης στο στυλ, την εμφάνιση ή τα ρούχα που επιβάλλει η εταιρεία, την ελευθερία και την ατομικότητα του στυλ ή άλλων σχετικών.
  - **Κοινή κουλτούρα:** αναφέρεται στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού.
  - **Επικοινωνιακό μοντέλο:** συνεπάγεται μια ιεραρχία όσον αφορά τις λειτουργίες και τις διαδικασίες στις εσωτερικές επικοινωνίες της εταιρείας. Η επικοινωνία είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο για την εκπαίδευση και τη διατήρηση της οργανωτικής κουλτούρας μιας εταιρείας. Ορισμένα σημαντικά στοιχεία είναι οι διαδικασίες για την πραγματοποίηση ανταλλαγής πληροφοριών και ιδεών (αλληλογραφία, τηλέφωνο, πρόσωπο με πρόσωπο κ.λπ.), οι δυνατότητες για την εύρεση ορισμένων ατόμων στον οργανισμό (εγκαταστάσεις, πολλή διοίκηση, διαθεσιμότητα) ή τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ζητηθούν ή να επισημοποιηθούν συναντήσεις (επίσημα, μεταξύ συναδέλφων, άτομα που χρειάζονται σε αυτές, κ.λπ.)
  - **Έλεγχος:** ένα χαρακτηριστικό για την επικύρωση της ρευστότητας των διαδικασιών σε μια επιχείρηση είναι ο βαθμός άμεσης εποπτείας των εργαζομένων. Γενικά, σε μεγαλύτερο βαθμό ή αριθμό εποπτών, οι διαδικασίες είναι λιγότερο ρευστές.
  - **Κίνητρα:** η επιχειρηματική κουλτούρα πρέπει να εξετάζει την ύπαρξη ή όχι ενός συστήματος κινήτρων, καθώς και τα κριτήρια με τα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να τα απολαύσουν: παραγωγικότητα, αρχαιότητα κ.λπ.

Ένα από τα πιο σημαντικά είναι η αποστολή, το όραμα και οι αξίες μιας εταιρείας, που σχετίζονται με την οργανωτική κουλτούρα. Αυτές οι τρεις έννοιες καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης και αποτελούν το θεμελιώδες μέρος του ορισμού της κουλτούρας ενός οργανισμού, δεδομένου ότι βρίσκονται στη βάση των άλλων εννοιών.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι στόχοι της εταιρείας θα καθορίσουν, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, πώς θα επιτευχθούν και πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους.

Το να υπάρχει μια καλά καθορισμένη αποστολή, οράμα και αξίες είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Η συνοχή είναι απαραίτητη για τους εργαζομένους για να αποδεχθούν και να εσωτερικεύσουν την κουλτούρα της επιχείρησης.

## Αποστολή

Ορίζει τον λόγο ύπαρξης της εταιρείας, τις ανάγκες που καλύπτει με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, την αγορά στην οποία αναπτύσσεται και τη δημόσια εικόνα της εταιρείας ή του οργανισμού.

Η αποστολή της εταιρείας είναι η απάντηση στην ερώτηση, για ποιο σκοπό λειτουργεί ο οργανισμός αυτός;

Κατά τον καθορισμό της αποστολής του οργανισμού, πρέπει να έχετε κατά νου 3 θεμελιώδη στοιχεία:

- Περιγραφή του τι κάνει ο οργανισμός (Τι κάνει).
- Ποιος είναι ο στόχος (Ποιος θα το υλοποιήσει).
- Τι είναι μοναδικό για τον οργανισμό (Αυτό που σας κάνει διαφορετικούς από τους υπόλοιπους).

Μερικές άλλες ερωτήσεις είναι:

- Γιατι δημιουργήθηκε η εταιρεία; (πρωτότυπη ιδέα, ανάγκες, ικανοποίηση κ.λπ.)
- Τι γνωρίζει καλά η εταιρεία; (διάγνωση, προϊόντα, προσωπική επιλογή κ.λπ.)
- Τι δεν μπορεί να παρέχει η εταιρεία στους υπαλλήλους της; (ασφάλεια, ευκαιρίες ανέλιξης, προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη κ.λπ.)

## Όραμα

Ορίζει και περιγράφει τη μελλοντική κατάσταση που επιθυμεί να βρίσκεται η εταιρεία. Σκοπός του οράματος είναι να καθοδηγεί, να ελέγχει και να ενθαρρύνει τον οργανισμό να φτάσει στην επιθυμητή κατάσταση.

Το όραμα της εταιρείας είναι η απάντηση στην ερώτηση, πως θέλουμε να είναι τα επόμενα χρόνια;

- Που βρίσκεται η εταιρεία σε σχέση με τη θέση που θέλει να καταλάβει στον κλάδο της τα επόμενα χρόνια; (Σε πωλήσεις, κερδοφορία, ποιότητα, καινοτομία κ.λπ.)
- Υπάρχει μια εταιρεία στον ίδιο κλάδο ή σε οποιαδήποτε άλλο, ακόμη και παγκοσμίως, που θα ήθελε να της μοιάζει;
- Ως εργαζόμενος, τι θα θέλατε να επιτύχει η εταιρεία έτσι ώστε να είστε αφοσιωμένος και περήφανος;

Είναι σημαντικό το όραμα της εταιρείας να μοιράζεται σε όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζομένους. Για να δημιουργηθεί ένα μακροπρόθεσμο μέλλον και μια θετική εξέλιξη, είναι σημαντικό οι φιλοδοξίες των εργαζομένων να μπορούν να εκπληρωθούν και να αισθάνονται ότι συμμετέχουν στην πρόοδο της οργάνωσης.

## Αξίες

Ορίζει το σύνολο των αρχών, πεποιθήσεων, κανόνων που διέπουν τη διαχείριση του οργανισμού. Οι αξίες είναι κατευθυντήριες αρχές που καθοδηγούν και μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού.

Ο βασικός στόχος του ορισμού των εταιρικών αξιών είναι να υπάρχει ένα πλαίσιο αναφοράς που εμπνέει και ρυθμίζει τη ζωή του οργανισμού.

Οι αξίες είναι ένας από τους θεμελιώδεις πυλώνες της κουλτούρας του οργανισμού, αν και όχι ο μόνος, φυσικά. Είναι πολύ σημαντικό να οριστούν κατά τρόπο συνεπή με τους στόχους της εταιρείας. Εάν θέλετε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται μέρος της οργάνωσης και να συνεργάζονται στην εξέλιξη και να αναζητούν

το όραμα, αυτές οι αξίες πρέπει να μοιραστούν και να γίνουν αποδεκτές από όλους και δεν πρέπει ποτέ να επιβληθούν.

Μερικές ερωτήσεις είναι:

- Ποιες αξίες θεωρούνται σημαντικές για την εταιρεία; (Ποιότητα υπηρεσιών, προσανατολισμός στον πελάτη, ομαδική εργασία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα κ.λπ.)
- Πώς αντικατοπτρίζονται οι αξίες στην καθημερινή εργασία;
- Πόσο σημαντική είναι κάθε μία από αυτές τις αξίες για την εταιρεία; (Σε κλίμακα από 1 έως 5 για παράδειγμα)

Παράδειγμα αξιών:

- Προσανατολισμός στον πελάτη
- Δέσμευση στα αποτελέσματα
- Βιωσιμότητα
- Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους
- Κοινωνική Υπευθυνότητα
- Ακεραιότητα

**Πηγές:** Για να δείτε παραδείγματα αποστολής, οράματος και αξιών του Κλάδου των Τροφίμων και πώς να τα αναπτύξετε, συμβουλευτείτε τα έγγραφα 4 και 5 που είναι διαθέσιμα στην ενότητα των Πηγών της διαδικτυακής πλατφόρμας του FRESH. Το έγγραφο 6 είναι μια άσκηση οπτικής σκέψης που θα σας βοηθήσει να περιγράψετε μια εταιρεία.

### 1.1.3 | Οργανόγραμμα

Ένα οργανόγραμμα παρέχει ένα στιγμιότυπο μιας εταιρείας σε μια καθορισμένη στιγμή και επισημαίνει τα στοιχεία και τις συνδέσεις που διαμορφώνουν τη δομή της.

- Ως οργανωτικό εργαλείο, ενεργεί σε τρεις τύπους σχέσεων:
  - 1) Οργανωτική σχέση: δομή, καθήκοντα και διαδικασίες.
  - 2) Αναλογία μέσων: τεχνικές, επικοινωνίες κ.λπ.
  - 3) Ανθρώπινες σχέσεις: ποσότητα, ποιότητα και επίπεδο

Το οργανόγραμμα μιας εταιρείας αποτελείται από την γραφική αναπαράσταση της δομής της εταιρείας.

**Αντιπροσωπεύει τους υπαλλήλους της εταιρείας και το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και τις δομές των τμημάτων,** και αποτελεί ένα καλό περίγραμμα των ιεραρχικών σχέσεων εντός του οργανισμού.

Κάθε εταιρεία θα έχει το δικό της οργανόγραμμα που θα εξαρτάται από τη δραστηριότητά της, τον όγκο παραγωγής και την επιχειρηματική της κουλτούρα.

Η προετοιμασία ενός οργανόγραμμα εξυπηρετεί:

- την αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων και του φόρτου εργασίας (διαδικασίες, επικοινωνία κ.λπ.).
- τον καθορισμό του ρόλου της κάθε θέσης εργασίας στην εταιρεία.
- το όραμα του οργανισμού για τις νέες ενσωματώσεις.
- την αποσαφήνιση των ιεραρχικών εξαρτήσεων.

- τη διαμόρφωση των εσωτερικών σχέσεων.

Είναι βολικό να υπάρχουν διαφορετικά διαγράμματα οργάνωσης, γενικά (εταιρεία), συγκεκριμένα (περιοχές ή τμήματα, διαδικασίες), λειτουργικά (εργασίες που πρέπει να εκτελούνται από τον καθένα) ή σχέσεων, ανάλογα με το ποιος θα χρησιμοποιήσει το οργανόγραμμα και για ποιο σκοπό.

Ένα καλά καθορισμένο οργανόγραμμα διευκολύνει τόσο την καθημερινή διαχείριση όσο και το στρατηγικό σχεδιασμό. Μερικά από τα βασικά στοιχεία που έχουν όλες οι εταιρείες, εμφανίζονται παρακάτω:

- **Διοίκηση:** το ανώτερο τμήμα διαχείρισης της εταιρείας. Είναι υπεύθυνοι για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων για τον οργανισμό.
- **Μεσαία γραμμή:** περιλαμβάνει τα μεσαία στελέχη της εταιρείας. Μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι ο σύνδεσμος μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και της γραμμής λειτουργίας του οργανισμού.
- **Πυρήνας λειτουργίας:** απαρτίζεται από τους εργαζόμενους που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών και τη διανομή τους.

Άλλα στοιχεία της εταιρείας μπορεί να είναι:

- **Ειδικό:** αποτελούν αναλυτές εκτός της διοίκησης της εταιρείας που αναλύουν και παρουσιάζουν αλλαγές στη δομή της εταιρείας (επεκτάσεις, αναδιάρθρωση κ.λπ.) για να την καταστήσουν πιο αποτελεσματική.
- **Υποστηρικτικό Προσωπικό:** αποτελεί μέρος της εταιρείας που δεν συνεργάζεται άμεσα στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων της, αλλά ασχολείται με την υποστήριξη των λειτουργιών για την καλύτερη απόδοση. Μπορεί να μην ανήκουν στην εταιρεία, αλλά να είναι υπεργολάβοι (π.χ. συμβουλευτικές υπηρεσίες).

Ωστόσο, δεν παρουσιάζονται όλα αυτά τα στοιχεία στο οργανόγραμμα της εταιρείας, καθώς ανάλογα με τον τομέα και τον τύπο της εταιρείας αυτά ενδέχεται να διαφέρουν. Στην περίπτωση εταιρειών του Κλάδου των Τροφίμων, θα υπάρχει ένα που θα εκπροσωπεί τη Διοίκηση, το Ανθρώπινο Δυναμικό και από κάτω θα υπάρχει το Επιχειρησιακό Κέντρο και πιο κάτω, η Υποστήριξη των Υπαλλήλων. Το οργανόγραμμα εξαρτάται επίσης από το μέγεθος της εταιρείας, ανεξάρτητα από το αν προέρχεται από τον ίδιο Κλάδο.

## Είδη οργανογραμμάτων

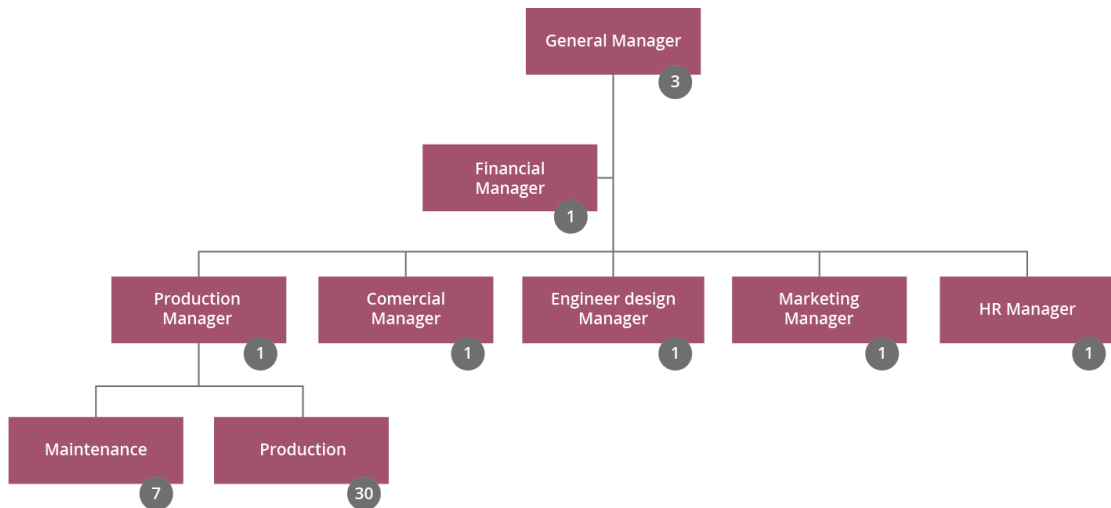
Ακολουθούν τα πιο συχνά οργανογράμματα:

### Απλό οργανόγραμμα

Το πιο συνηθισμένο στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει κυρίως τους διευθυντές και τον πυρήνα των λειτουργιών και δεν έχει τα άλλα στοιχεία.

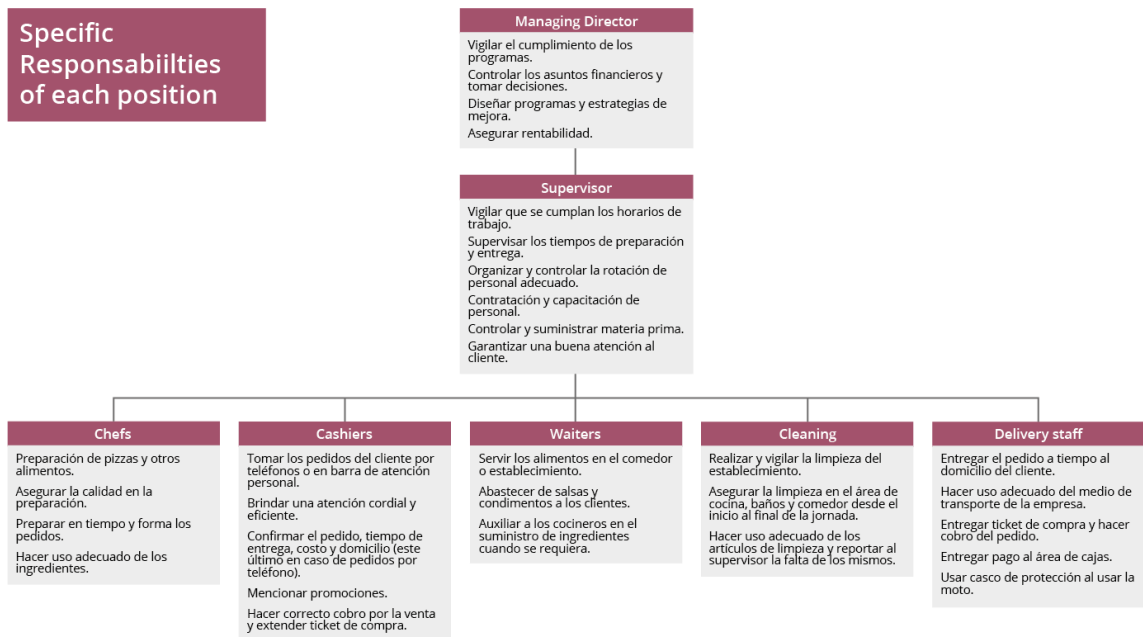
Αυτή η δομή επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και των μεσαίων στελεχών.





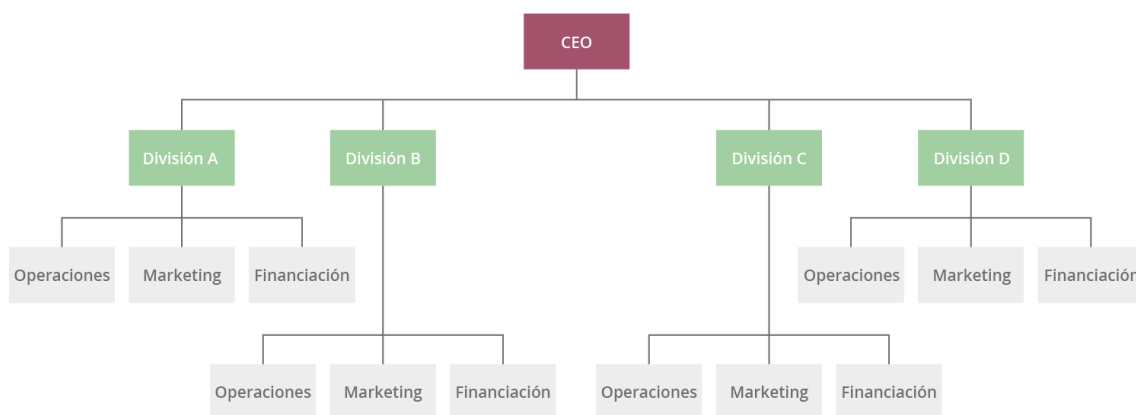
### Λειτουργικό οργανόγραμμα

Αυτή η αναπαράσταση περιλαμβάνει τις κύριες λειτουργίες που ανατίθενται στα διάφορα κέντρα εργασίας, καθώς και τις μονάδες και τις σχέσεις τους. Αυτός ο τύπος οργανογράμματος είναι πολύ χρήσιμος για την εκπαίδευση του προσωπικού και την παρουσίαση της επιχείρησης με γενικό τρόπο.



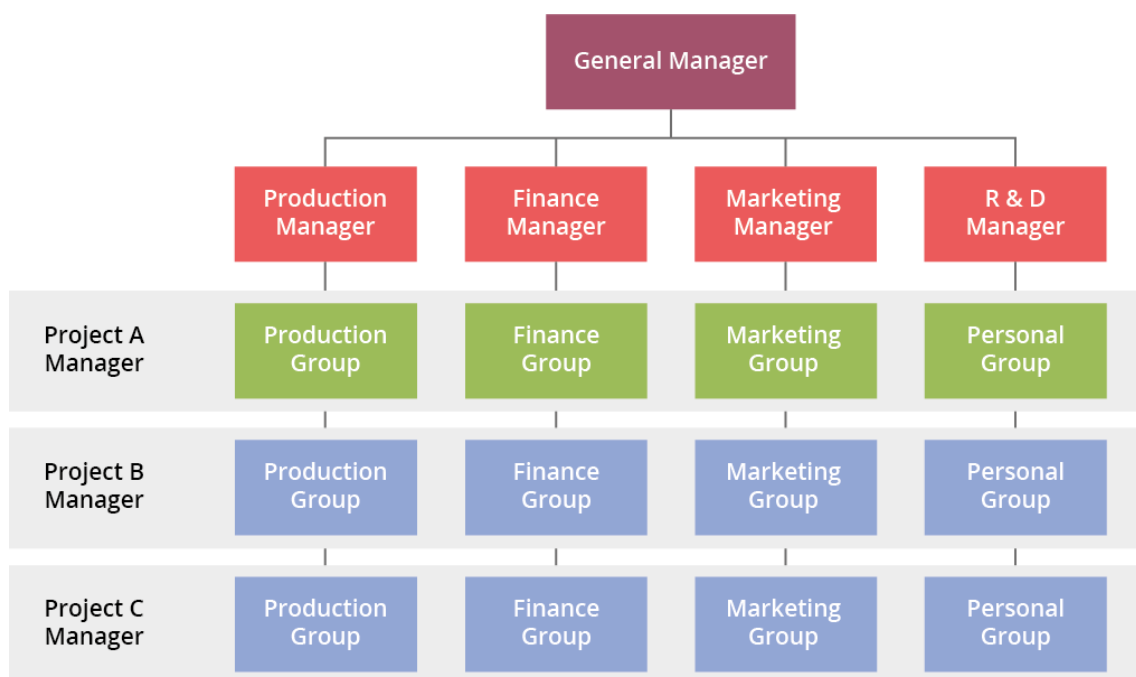
### Διαχωριστική μορφή

Χαρακτηριστικό των μεγάλων εταιρειών που έχουν μια πιο περίπλοκη δομή λόγω του είδους των εργασιών τους ή του μεγέθους τους. Έχει μια πολύ ευρεία ιεραρχία της εταιρείας, όπως φαίνεται παρακάτω.



### Δομή μήτρας

Αντιπροσωπεύει μια εταιρική δομή στην οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε συγκεκριμένα έργα ενώ συνεχίζουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους. Χρησιμοποιούνται διπλά κανάλια: αφενός, η κύρια ιεραρχία, και από την άλλη, τα ειδικά προγράμματα / έργα.



Πώς μπορώ να κάνω το οργανόγραμμα μιας εταιρείας βήμα προς βήμα;

Πρώτα απ' όλα, πρέπει να λάβετε υπόψη ότι το ίδιο άτομο μπορεί να απασχολείται σε πολλά τμήματα ταυτόχρονα. Πολλά τμήματα δε, μπορούν να ενώνονται στην εκτέλεση καθηκόντων από το ίδιο άτομο, και μπορεί ακόμη και να έχετε ένα ή περισσότερα τμήματα εξωτερικής ανάθεσης.

Μόλις λάβετε αυτά υπόψη, τα βασικά βήματα για να δημιουργήσετε ένα οργανόγραμμα είναι:

1. Δημιουργήστε μια λίστα με όλα τα τμήματα της εταιρείας σας.
2. Ορίστε, όσο το δυνατόν περισσότερο, τις λειτουργίες που πρέπει να εκτελούνται σε κάθε τμήμα και το άτομο που θα είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων.



3. Δημιουργήστε ένα μικρό περίγραμμα με χαρτί και μολύβι ή με κάποια προγράμματα γραφείου. Τα παραπάνω παραδείγματα μπορούν να χρησιμεύσουν ως έμπνευση.
4. Ελέγξτε ότι τα τμήματα και οι λειτουργίες τους έχουν προσδιοριστεί σωστά. Αλλαγές μπορούν να γίνουν αργότερα.
5. Κοινοποιήστε το οργανόγραμμα στους υπαλλήλους, ώστε να γνωρίζουν τους διευθυντές τους και την εσωτερική λειτουργία της εταιρείας.

Το γεγονός ότι το οργανόγραμμα έχει επισημοποιηθεί και είναι διαθέσιμο σε όλο το προσωπικό:

- Διευκολύνει το όραμα της επιχείρησης για νέες ενσωματώσεις
- Αποσαφηνίζει την ιεραρχική εξάρτηση
- Διαμορφώνει τις εξωτερικές σχέσεις

**Πηγές:** Τα οργανωτικά διαγράμματα με δυνατότητα λήψης που μπορούν να επεξεργαστούν είναι διαθέσιμα στην ενότητα Πηγές. Τα περιεχόμενα αυτής της ενότητας μπορούν να σας βοηθήσουν στην τροποποίηση εκείνων που διατίθενται στην πλατφόρμα και την προσαρμογή τους σε διαφορετικές καταστάσεις.

### 1.1.4 | Περιγραφή θέσης εργασίας

Όπως ο τίτλος δηλώνει, είναι ένα έγγραφο που διευκρινίζει τις βασικές πτυχές μιας θέσης εργασίας (ευθύνες, σχέσεις, κ.λπ.). Συγκεκριμένα, το έγγραφο εξετάζει συνήθως τις ακόλουθες πτυχές:

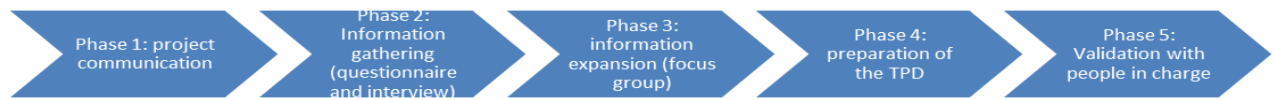
- Όνομα της θέσης
- Απαιτήσεις εκπαίδευσης
- Αποστολή της θέσης
- Ιεραρχική εξάρτηση και θέση στο οργανόγραμμα
- Διατμηματικές σχέσεις
- Κύριες αρμοδιότητες και λειτουργίες
- Προφίλ δεξιοτήτων (γενικές και ειδικές)
- Είδος σύνδεσης με την εταιρεία
- Εύρος μισθού

Αυτό ονομάζεται ανάλυση και περιγραφή μιας θέσης εργασίας και μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι διευθυντές της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων σε αυτές τις θέσεις.

*Ποιους στόχους επιδιώκει η περιγραφή της θέσης εργασίας;*

- A. *Συνθέτει και να επισημοποιεί τις βασικές πτυχές της θέσης εργασίας, προκειμένου να λειτουργήσει ως σημείο αναφοράς για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.*
- B. *Ενθάρρυνση του κοινού οράματος της επιχείρησης.*
- C. *Συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία.*
- D. *Δημιουργία της βάσης για τη μελλοντική ανάπτυξη της αξιολόγησης της απόδοσης*

## ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ:



Τα αναμενόμενα αποτελέσματα μετά από αυτήν τη διαδικασία είναι μεγαλύτερη ευελιξία και έλεγχος στις ακόλουθες διαδικασίες:

- Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού
- Βελτιωμένη λειτουργική σαφήνεια
- Αποφυγή επικαλύψεων ή κενών λειτουργίας
- Προγραμματισμός κατάρτισης
- Διαδικασίες ποιότητας

Προκειμένου να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την περιγραφή μιας θέσης εργασίας, είναι καλό να συνδυάζονται διαφορετικές μέθοδοι συλλογής πληροφοριών, έτσι ώστε να ενσωματώνονται οι βασικές πληροφορίες για την εταιρεία και τη θέση εργασίας.

- **Ερωτηματολόγιο:** Θα παρουσιάσει τις διάφορες δεξιότητες και τον ορισμό τους έτσι ώστε, ανάλογα με το τμήμα και τη δουλειά, να επιλέγεται και να προτεραιοποιείται μια σειρά δεξιοτήτων.
- **Ατομικές συνεντεύξεις:** από τις οποίες θα αντλήσουμε όλες τις πληροφορίες για τη θέση εργασίας από ένα δείγμα εργαζομένων που επί του παρόντος καταλαμβάνουν την εν λόγω θέση.
- **Ομάδες εστίασης (Focusgroup):** Δημιουργία ομάδων συζήτησης σχετικά με το οργανόγραμμα και τις ιεραρχικές εξαρτήσεις ή λειτουργίες, καθώς και για τη συζήτηση των βασικών δεξιοτήτων που απαιτούνται γενικά για την εταιρεία (γενικές ή εταιρικές) και συγκεκριμένα για τη θέση εργασίας (συγκεκριμένες).

**Πηγές:** Στην ενότητα "Πηγές" υπάρχει ένα παράδειγμα για την Περιγραφή της Θέσης Εργασίας, που συνοδεύεται από μια σειρά ερωτήσεων για την εξαγωγή των βασικών ερωτήσεων. Παρομοίως, περιλαμβάνεται ένα έγγραφο συμβουλών για την ανάπτυξη μιας περιγραφής Θέσης Εργασίας.

### 1.1.5 | Προγραμματισμός Προσωπικού

Ο Προγραμματισμός του προσωπικού είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Με άλλα λόγια, επιδιώκει να προσδιορίσει και να ποσοτικοποιήσει τον αριθμό των ανθρώπων που θα βελτιστοποιήσουν τα αποτελέσματα βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα καθώς μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ της απόκτησης κερδών ή ζημιών.

Δηλαδή, μια εταιρεία με αριθμό υπαλλήλων κάτω του βέλτιστου αριθμού δεν καταφέρνει να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους (π.χ. προκαλώντας καθυστερήσεις στην παραγωγή), ενώ, με υψηλότερο αριθμό θα επωμισθεί περιττό κόστος.

Ο Προγραμματισμός προσωπικού μπορεί να προσφέρει τα ακόλουθα **πλεονεκτήματα**:

- Προσδιορίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό.
- Δίνει ένα πρότυπο ρεαλιστικών διαστάσεων για κάθε στιγμή.
- Προωθεί την ανέλιξη του προσωπικού (σχέδια σταδιοδρομίας), λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της εταιρείας ανά πάσα στιγμή.
- Αυξάνει το κίνητρο για εργασία

Ο Προγραμματισμός του προσωπικού περιλαμβάνει μια ομάδα θεμελιωδών σχεδίων για τις εταιρείες:



Η διαδικασία του **Προγραμματισμού του Προσωπικού** περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:



**Φάση 1.** Συλλέξτε ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες για ολόκληρη τη δομή της επιχείρησης, με στόχο να γνωρίζετε πόσο προσωπικό έχει και με τι ασχολείται ο καθένας (οργανόγραμμα, περιγραφή θέσεων εργασίας, εναλλαγή προσωπικού κλπ.).

**Φάση 2.** Μέσω της προηγούμενης ανάλυσης, η εταιρεία γνωρίζει πόσα μέσα διαθέτει καθώς και τις ανάγκες που θα προκύψουν και δεν καλύπτονται. Σε αυτή τη φάση, θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, στον προσδιορισμό των θέσεων εργασίας, των δραστηριοτήτων και της ευθύνης κάθε εργαζομένου ή ομάδας εργαζομένων, βασισμένης κυρίως στη δραστηριότητα προηγούμενων ετών.

**Φάση 3.** Εφαρμογή στρατηγικής προσωπικού για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων. Αυξήστε, μειώστε ή διατηρήστε το προσωπικό για να καλύψετε τις ανάγκες, ενώ το προσωπικό μπορεί να μεταφερθεί σε νέες λειτουργίες εάν δεν αξιοποιούνται οι ικανότητές του (π.χ. συμβάσεις ΕΤΤ, λειτουργική κινητικότητα (για οργανωτικούς λόγους) κλπ.

**Φάση 4.** Τέλος, αξιολογήστε την εφαρμοζόμενη στρατηγική και, εάν είναι απαραίτητο, κάντε μια νέα αναθεώρηση και προγραμματισμό. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο σχεδιασμός μπορεί να βασιστεί στην εμπειρία, σε προηγούμενες αναφορές ή αποτελέσματα αξιολόγησης.

Τα πρότυπα μπορούν να προγραμματιστούν βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα:

1. **Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός:** όταν προγραμματίζετε για περίοδο έως ένα έτος. Προβλέπετε τι θα επηρεάσει την Εταιρεία βραχυπρόθεσμα, για παράδειγμα, συνταξιοδοτήσεις, απολύσεις, αποχωρήσεις κ.λπ. (βλέπε παράδειγμα 1). Η βραχυπρόθεσμη ανάλυση επιτρέπει στις εταιρείες να ξέρουν το προσωπικό που χρειάζεται έτσι ώστε να διασφαλιστεί η παραγωγή. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να γνωρίζετε πόσα άτομα χρειάζονται στην παραγωγή και στη διοίκηση, δηλαδή άμεση και έμμεση εργασία.
  - A. **Η Άμεση εργασία** μπορεί να προβλεφθεί με τον ακόλουθο τύπο:(βλέπε παράδειγμα 2)
 
$$\text{νάγκες σε προσωπικό} = \frac{\text{Αριθμός μονάδων που πρέπει να παραχθούν ετησίως}}{\text{μονάδες που παράγονται ανά ώρα} \times \text{Αριθμός ωρών ετησίως}}$$
  - B. **Η Έμμεση εργασία** (διοικητική) μπορεί να προβλεφθεί μέσω της ανάλυσης των αποδεδειγμένων ή βασισμένων στην εμπειρία οργανωτικών κριτηρίων και των αναμενόμενων φόρτων εργασίας. (Βλέπε παραδείγματα 3 και 4, αντίστοιχα)
2. **Μεσαίες και μακροπρόθεσμες ανάγκες σε προσωπικό:** η εκτίμηση των αναγκών στελέχωσης για μια περίοδο από 3 έως 10 έτη. Αυτό σχετίζεται με μια πιο περίπλοκη συμμόρφωση, επειδή υπάρχει μεγαλύτερη διακύμανση στους παράγοντες που επηρεάζουν το προσωπικό.

Οι ακόλουθες στατιστικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση του μεσοπρόθεσμου και του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού:

- A. **Προέκταση τάσης (Trend extrapolation):** είναι μια μέθοδος που βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα(Βλ. Παράδειγμα 5)
- B. **Συσχέτιση και παλινδρόμηση**
- C. **Μοντέλα πρόβλεψης:** Αυτή είναι η μέθοδος που κάνει εκτιμήσεις βάσει αναμενόμενων και μη αναμενόμενων μεταβλητών. (Βλέπε παράδειγμα 6)
- D. **Μη ποσοτικές μέθοδοι πρόβλεψης:** βασίζονται σε εμπειρογνώμονες ή ειδικούς και συχνά εφαρμόζονται για να συμπληρωθούν παραπάνω μεθόδους

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα ερωτήσεων που σας βοηθούν να μάθετε την κατάσταση της εταιρείας:

- Πόσους εργαζόμενους έχει η εταιρεία; Πόσοι εργαζόμενοι χρειάζονται στην επιχείρηση;
- Τι τεχνικές δεξιότητες έχουν; Ποιες τεχνικές δεξιότητες πρέπει να έχουν;
- Σε ποιο τμήμα ανήκουν; Είναι εκεί που πρέπει να είναι; Σε ποια άλλα τμήματα θα μπορούσαν να είναι;
- Τι ευθύνες έχουν; Ποιες λειτουργίες εκτελούν; Τι πρέπει να κάνουν;
- Οι εργαζόμενοι έχουν κατάρτιση; Πρέπει να εκπαιδεύσω το προσωπικό μου ή να προσλάβω εκπαιδευμένο προσωπικό; Πόσοι πρέπει να εκπαιδευτούν;
- Αξιοποιούνται οι δεξιότητες των εργαζομένων μου;
- Με την τρέχουσα διάταξη βελτιστοποιώ την παραγωγή;
- Ποιες τροποποιήσεις μπορώ να πραγματοποιήσω για να βελτιστοποιήσω τις θέσεις εργασίας της εταιρείας μου και, συνεπώς, να αξιοποιήσω καλύτερα τους πόρους και τα οικονομικά οφέλη;

**Πηγές:** Στην ενότητα "Πηγές" μπορείτε να βρείτε παραδείγματα διαγραμμάτων, παραδείγματα εταιρικών πολιτικών που σχετίζονται με διάφορα τμήματα: εκπαίδευση, ηγεσία, συμμετοχή εργαζομένων και άλλα πραγματικά παραδείγματα. Αυτοί οι τύποι πρακτικών είναι οριζόντιες στη διαχείριση ανθρώπων.

## 1.2 | Διαχείριση Ταλέντου.

### 1.2.1 | Η Διαχείριση του Ταλέντου σε έναν οργανισμό.

Η Διαχείριση Ταλέντων είναι μια διαδικασία που προσθέτει αξία στον οργανισμό σε κάθε φάση. Η Διαχείριση Ταλέντων έχει **ως στόχο να διατηρήσει τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης** και να είναι αποτελεσματική.

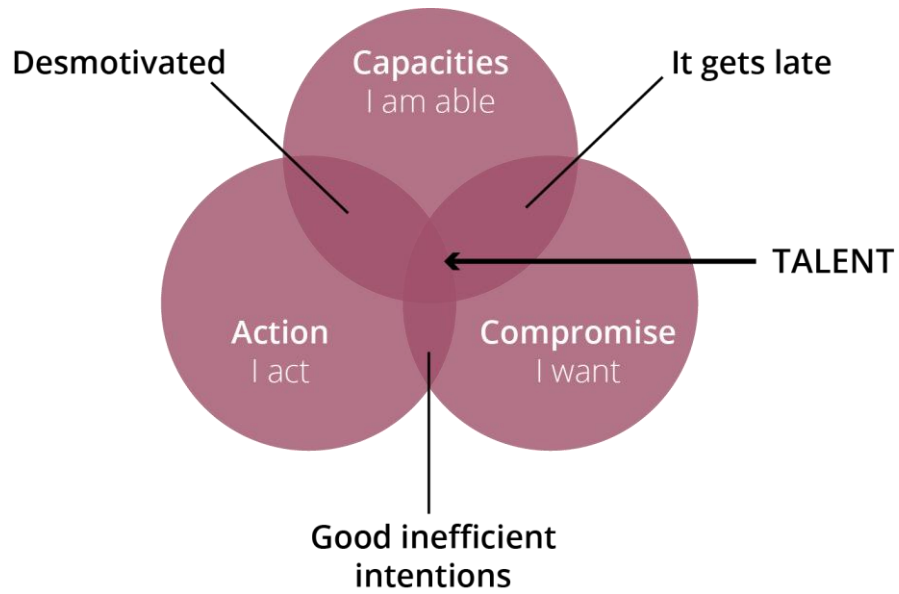
Η διαχείριση ταλέντου στην εταιρεία εκτιμά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις αποδόσεις που είναι απαραίτητες ή / και επιθυμητές για να αποκτηθεί η μέγιστη δυνατή δημιουργία αξίας. Αυτό θα σας επιτρέψει να σχεδιάσετε το σύνολο των πολιτικών και πρακτικών που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Γενικά, στο πλαίσιο της διαχείρισης και ανάπτυξης του ταλέντου, θα βρούμε συσχετίσεις με διάφορα τμήματα της ενότητας όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση και / ή η αξιολόγηση των αποδόσεων.

## ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ

### 1. Καθορισμός Ταλέντου.

Για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία διαχείρισης ταλέντων, πρέπει να ορίσουμε σωστά ποιο είναι το ταλέντο. Όσον αφορά στις επιχειρήσεις, θα καθορίσουμε τα χαρακτηριστικά του ταλέντου, όπως ικανότητες, δεξιότητες και επιθυμητές αξίες σε συμφωνία με την αποστολή και τις αξίες της εταιρείας. Με άλλα λόγια, ο καθορισμός του ταλέντου δεν είναι εύκολη υπόθεση ... Το ταλέντο ορίζεται με βάση τις ανάγκες της εταιρείας, των πελατών της, του τρόπου που λειτουργεί, του ηγετικού στυλ, της θέσης εργασίας, κλπ. Είναι ένας πολύπλοκος όρος που εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της κάθε εταιρείας.

Το ταλέντο μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:



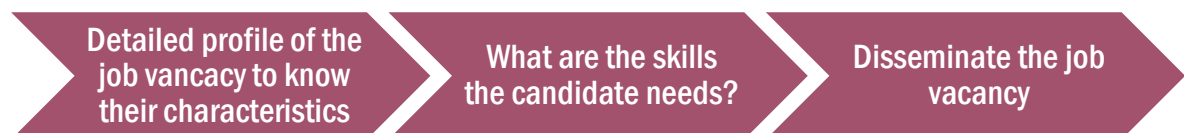
Εν συντομία, είναι απαραίτητο να επιτευχθεί **μια σωστή αναλογία ανάμεσα στις επιχειρηματικές ανάγκες και τις ατομικές ανάγκες κάθε εργαζομένου.**



## 2. Προσέλκυση ταλέντου.

Για να προσελκύσετε ταλέντα, είναι απαραίτητο να δημιουργήσετε μια φήμη ως εργοδότης, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα για το ταλέντο που θέλετε να προσελκύσετε. Πρέπει να αναλυθεί πού βρίσκεται η εταιρεία και προς τα πού πρέπει να κατευθυνθεί, έχοντας ως στόχο την ενεργό αναζήτηση νέων ταλέντων και τη δημιουργία νέων επαφών.

Η προσέλκυση νέων εργαζομένων θα δώσει αξία στην εταιρεία σας. **Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζετε την ποιότητα που διαθέτει η εταιρεία και να βασίζεστε σε αυτή ώστε να μπορέσετε να προσελκύσετε διαφορετικούς υποψηφίους.** Ο υπεύθυνος για την προσέλκυση υποψηφίων θα πρέπει να βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις πτυχές για την αποτελεσματική επίτευξη της πρόσληψης.



Για να γίνει αυτό, πρέπει:



**Γράψτε λεπτομερώς το προφίλ που αναζητάτε** (ευθύνες, ελάχιστη εμπειρία για τη θέση, απαιτήσεις γλωσσών, διαθεσιμότητα για ταξίδια κ.λπ.). Για αυτό το σημείο μπορείτε να συμβουλευτείτε το τμήμα Περιγραφή της «Θέσεις εργασίας».

Από την άλλη πλευρά, **περιγράψτε ποιες δεξιότητες πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να είναι κατάλληλος για τη θέση εργασίας** (ηγεσία, επικοινωνιακές δεξιότητες κ.λπ.).

Τέλος: **να υπάρχει η δυνατότητα προώθησης της θέσης εργασίας με επαγγελματικό, σοβαρό και ελκυστικό τρόπο (μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας, των εκθέσεων εργασίας, της διάδοσης μεταξύ των εργαζομένων κλπ.)**. Το τμήμα αυτό βρίσκεται στην ενότητα «Επιλογή και πρόσληψη».

Η δημιουργικότητα είναι απαραίτητη για την προσέλκυση ταλέντων, επειδή ο υπεύθυνος προσλήψεων πρέπει να χρησιμοποιεί διαφορετικούς πόρους για να κινητοποιεί υποψήφιους. Επιπλέον, πρέπει να έχει τη δυνατότητα να κάνει μια επιλογή που θα βελτιστοποιεί το κόστος και θα στηρίζεται στην ευελιξία των νέων κοινωνικών δικτύων, στις συμφωνίες με τα πανεπιστήμια ή στις εσωτερικές προωθήσεις.

Πως μπορείς να προσελκύσεις ένα ταλέντο:

1. Εργαστείτε για να χτίσετε το όνομά σας ως εργοδότης.
2. Καταστήστε τους εργαζόμενους πρεσβευτές της εταιρείας
3. Καθορίστε σαφώς το είδος του ταλέντου που ψάχνετε.
4. Αναζητήστε ενεργά, νέα ταλέντα σε εκθέσεις, φόρουμ, πανεπιστήμια
5. Ενημερώστε τη βάση δεδομένων των υποψηφίων

#### HOW TO ATTRACT TALENT



#### HOW NOT TO ATTRACT TALENT



Πώς δεν θα προσελκύσετε ένα ταλέντο:

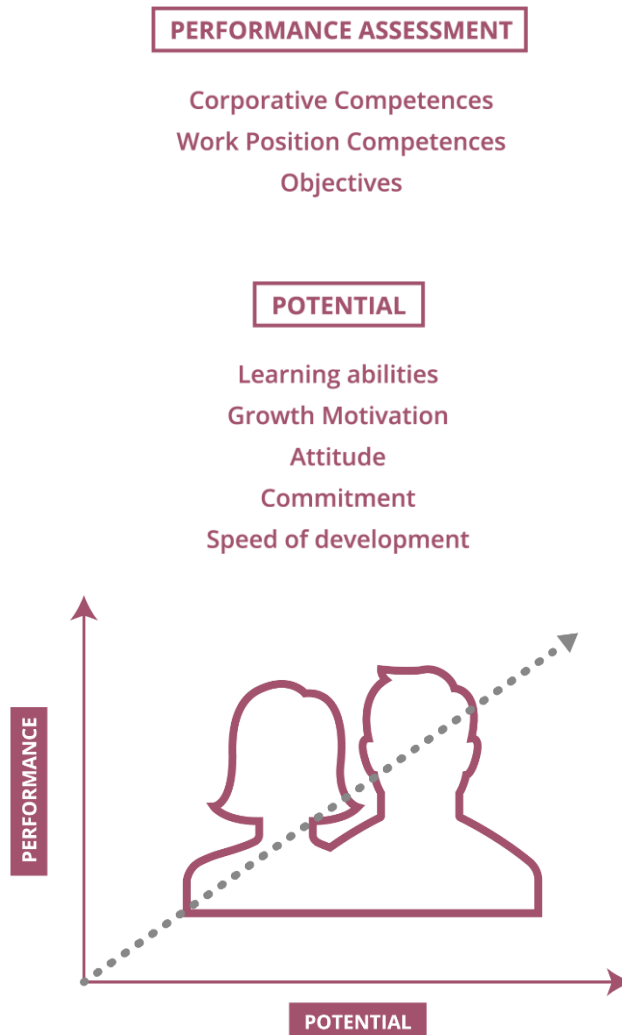
1. Δίνοντας μια μη ρεαλιστική εικόνα της εταιρείας προς τα έξω.
2. Μην φροντίζοντας τους υπαλλήλους σας και έτσι αυτοί μιλούν άσχημα για την εταιρεία.
3. Μένωντας μόνο με τους υποψηφίους που δείχνουν ενδιαφέρον.
4. Μη δημοσιεύοντας τα προφίλ και τις αξίες που αναζητάτε στους υποψηφίους.

### 3. Αξία Ταλέντου



Για να εκτιμήσουμε το ταλέντο είναι σκόπιμο να εντοπίσουμε τι έχουμε μέσα στην εταιρεία, **με ένα καθιερωμένο σύστημα μέτρησης του ταλέντου**, προσδιορίζοντας με σαφήνεια τι μετράται και γιατί μετράται, δημιουργώντας ένα χάρτη ταλέντων.

Το σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης του ταλέντου είναι οι ικανότητες και οι στόχοι. Αντικατοπτρίζοντας τις ικανότητες του οργανισμού και σε ποιες πρέπει να επικεντρωθούμε για την επίτευξη των στόχων και των αποτελεσμάτων του στρατηγικού σχεδίου για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά θα αποτελέσει βασικό παράγοντα επιτυχίας:



Η ανίχνευση του ατομικού δυναμικού στην εταιρεία είναι η πιο σημαντική μεταβλητή πρόβλεψης της επιτυχίας ενός ατόμου σε μια δεδομένη θέση.

#### 4. Ανάπτυξη Ταλέντου.

Είναι επίσης απαραίτητο να **γνωρίζουμε τις ανησυχίες και τα κίνητρα των διαφορετικών ταλέντων** που εντοπίσαμε στην εταιρεία για να δημιουργήσουμε διαφορετικές δράσεις προσαρμοσμένες στις ανάγκες του κάθε ατόμου, πάντα σύμφωνα με τις δυνατότητες της εταιρείας.

Οι δράσεις ανάπτυξης μπορούν να υλοποιηθούν τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου εργασίας, παρακολουθώντας τα πλάνα αυτά, προκειμένου να εκτιμηθεί ότι οι δράσεις που εφαρμόζονται είναι

προσαρμοσμένες στις ανάγκες των εργαζομένων και της επιχείρησης επί του παρόντος αλλά και για το μέλλον.

Η ανάπτυξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας συνήθως γίνεται με τους παρακάτω όρους:

- **Σχεδιασμός καριέρας:** όταν αναλύεται από την πλευρά των εργαζομένων.
- **Κατεύθυνση καριέρας:** όταν γίνεται από την οπτική γωνία της εταιρείας.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογήσουν τις πραγματικές δυνατότητες καριέρας βάσει των στρατηγικών τους αναγκών. Ο αριθμός και η εξειδίκευση των ατόμων με υψηλό δυναμικό πιθανότατα δεν θα ταιριάζουν με τον αριθμό και την εξειδίκευση των εργαζομένων που μπορεί να έχουν μια πραγματική ευκαιρία σταδιοδρομίας μέσα στην εταιρεία (οριζόντια ή κάθετη προαγωγή). Είναι σημαντικό να μην δημιουργούνται ψευδείς προσδοκίες στους εργαζομένους σχετικά με τις μελλοντικές προαγωγές.

Από την άλλη πλευρά, η δυνατότητα δημιουργίας ενός **σχεδίου διαδοχής** προϋποθέτει το σχεδιασμό των δυνατοτήτων αντικατάστασης του προσωπικού βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Αυτή η κατάσταση επιτρέπει στις εταιρείες μεγαλύτερη σταθερότητα, καθώς θα είναι προετοιμασμένες για απώλειες προσωπικού, τόσο προγραμματισμένες όσο και απρογραμμάτιστες.

Αυτό το σχέδιο πρέπει να εξετάζει κάθε θέση εργασίας και να προσδιορίζει ποιος είναι ο καταλληλότερος άνθρωπος για την κάθε θέση.

Σε περίπτωση που δεν μπορούμε να εντοπίσουμε βραχυπρόθεσμα κάποιο άτομο εσωτερικά με τα απαραίτητα χαρακτηριστικά, είναι σημαντικό να χρησιμοποιούμε **εξωτερικές προσλήψεις**.

## 5. Διατήρηση ταλέντου.

Είναι σημαντικό να **αναλύουμε διαρκώς το κλίμα στην εταιρεία, να αξιολογούμε τις ανησυχίες, τα κίνητρα και τις ανάγκες των εργαζομένων**. Με αυτό τον τρόπο, μπορούμε να εντοπίσουμε τα κίνητρα που οδηγούν στο να υπάρχει ως στόχος η καλή απόδοση, για να συνεχίσουμε να αναπτύσσουμε στρατηγικές που προσθέτουν αξία στην εταιρεία.

Η θέσπιση στρατηγικών για τη διατήρηση των ανθρώπων στις επιχειρήσεις είναι θεμελιώδης, καθώς εξαρτάται από την παρακολούθηση, τη συνέχεια και την ένταξή τους στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Το ανθρώπινο ταλέντο είναι ένας στρατηγικός πόρος, δεδομένου ότι είναι πολύτιμο, απaráμιλλο και αναντικατάστατο και αποτελεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εταιρείες πρέπει να φροντίζουν να διατηρούν το ανθρώπινο ταλέντο. Οι εργαζόμενοι έχουν τη γνώση, την εμπειρία, την ικανότητα και με την πάροδο του χρόνου ειδικεύονται στην εκτέλεση των εργασιών στις εταιρείες.

Η διατήρηση του ταλέντου οφείλεται στην ανάγκη των εταιρειών να διατηρούν τα πιο πολύτιμα περιουσιακά τους στοιχεία και οι εργαζόμενοι να μην υφίστανται τις συνέπειες της αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος:

- Μη ύπαρξη κινήτρου στην ομάδα ή
- Αναδιάρθρωση των σχεδίων εργασίας.

Η σημασία της διατήρησης των καλύτερων ταλέντων ως επιχειρηματικής στρατηγικής, συνεπάγεται την αξιολόγηση των μεθόδων και των ορθών πρακτικών στη διοίκηση προσωπικού που χρησιμοποιούνται από τη στιγμή που πραγματοποιείται η πρόσληψη, η εισαγωγή και ο προγραμματισμός των στόχων της εταιρείας.

Τα παρακάτω γραφήματα δείχνουν τα θεμελιώδη σημεία για τη διατήρηση του ταλέντου:

- Ρωτήστε τους υπαλλήλους, μιλήστε μαζί τους και μάθετε τι χρειάζονται.
- Εντοπίστε τα κίνητρα που οδηγούν σε καλύτερη απόδοση.
- Προσπαθήστε να έχετε όλους τους απαραίτητους πόρους.
- Ανταμείψτε την καλή δουλειά.
- Εξετάστε μια στρατηγική, να είστε συνεπής ως επιχείρηση και να δείχνετε ένα πραγματικό ενδιαφέρον για την κατάσταση των εργαζομένων.
- Όχι μόνο να μιλάτε, αλλά και να ακούτε προσεκτικά.

### RETENER EL TALENTO



Μεταξύ άλλων, είναι σημαντικό η εταιρεία σας:

- **Να παρέχει κίνητρα**, εφόσον ξεκινά από τη βάση ενός δίκαιου μισθού, να υπάρχουν και σημαντικά μη χρηματικά κίνητρα για διατήρηση του ταλέντου.
- **Οι συνθήκες εργασίας**, οι οποίες παρέχουν στα άτομα τα κατάλληλα εργαλεία και την τεχνολογία για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, σε συνδυασμό με μια άνετη εργάσιμη ημέρα, κατάλληλες εργονομικές, υγιεινές και θερμοκρασιακές συνθήκες.
- **Η αναγνώριση**, που θεωρείται ως η θετική ανατροφοδότηση, όταν οι εργασίες εκτελούνται ικανοποιητικά και η συμβολή στην εταιρεία αξίζει να ληφθεί υπόψη.
- **Ελκυστικές ευκαιρίες απασχόλησης** μέσα στην εταιρεία για να εξασφαλιστεί ότι ο εργαζόμενος έχει κίνητρο να αναλάβει νέα έργα και να αισθάνεται ικανοποιημένος.
- **Το αίσθημα συμμετοχής**, βασισμένο στη σχέση μεταξύ εργαζομένου και εταιρείας που ενισχύει την υπάρχουσα σχέση (π.χ. ο εργαζόμενος είναι περήφανος που ανήκει στην εταιρεία).
- **Εκπαίδευση** για την επαγγελματική ανάπτυξη, τη βελτίωση των διαδικασιών και την προσωπική ικανοποίηση, που σχετίζονται με τη βελτίωση της θέσης στην επιχείρηση (π.χ. προσφορά μαθημάτων κατάρτισης από την εταιρεία).

## 6. Συχνή Απουσία

Όπως έχει ειπωθεί, οι εργαζόμενοι διατηρούν τη δέσμευσή τους στην επιχείρηση όταν υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

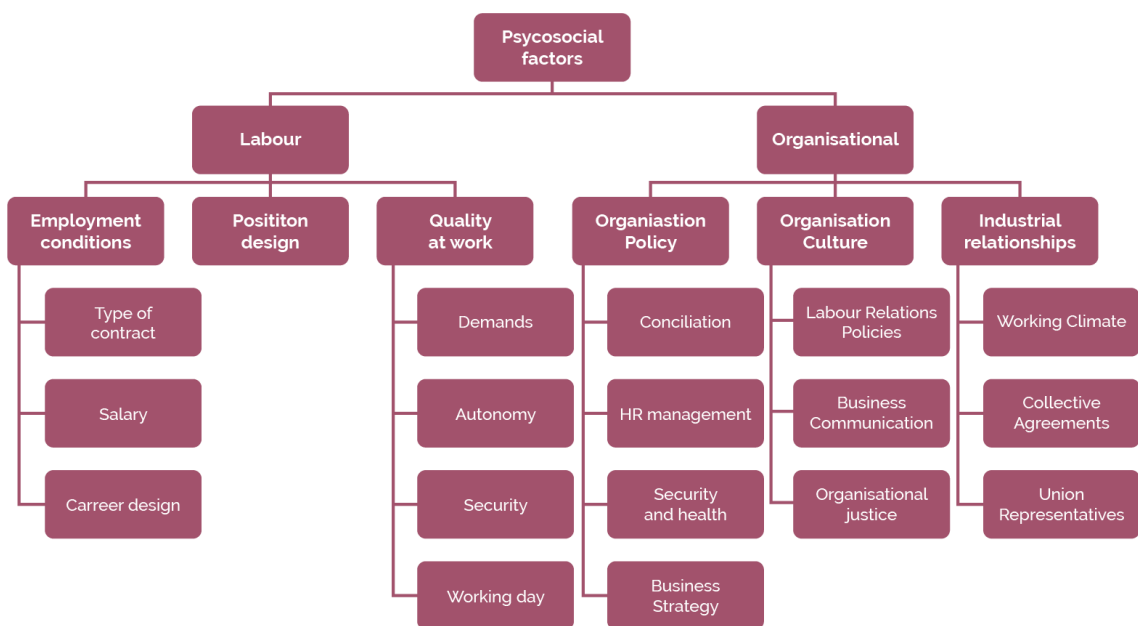
- Εκπαίδευση
- Ασφάλεια εργασίας

- Ευελιξία
- Δίκαιος μισθός
- Καλές συνθήκες εργασίας

Η διακοπή αυτών των συνθηκών, καθώς και οι ευθύνες που δεν είναι σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας κ.λπ. συνεπάγεται μείωση των κινήτρων, μείωση της απόδοσης, αύξηση της απουσίας και αύξηση της αποχώρησης προσωπικού.

Για όλους αυτούς τους λόγους, είναι απαραίτητο να διατηρήσουμε ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, καθώς σε αντίθετη περίπτωση, υπάρχουν συνήθως αρνητικές συνέπειες στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων και στη λειτουργία της εταιρείας. Η συχνή απουσία είναι η άμυνα στη δυσaréσκεια που υπάρχει απέναντι στην εργασία.

Στα υλικά που προστίθενται, μπορούν να βρεθούν έρευνες για την ανάλυση των ψυχοκοινωνικών παραγόντων προκειμένου να μάθουν για αυτούς τους παράγοντες και να τους βελτιώσουν. Συγκεκριμένα, στην Ενότητα «Προσδιορισμός και Ανάλυση», μπορείτε να βρείτε περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τις έρευνες και το περιβάλλον εργασίας, σχετικά με τον τρόπο ανίχνευσης και ανάλυσης τέτοιων καταστάσεων. Παρακάτω, μπορείτε να βρείτε μια σαφή κατανομή των παραγόντων που επηρεάζουν την κατάσταση του ατόμου στο χώρο εργασίας: εργασιακούς και οργανωτικούς.



### 1.2.2 | Επιλογή & Πρόσληψη σε έναν οργανισμό.

The selection of personnel aims to find the right candidate to cover a particular job vacancy in your company. In order to carry out this process in an optimal way, you must take into account the strategic objectives of your organization (Mission, Vision, Values) and their characteristics, as well as the requirements of the position to be filled. To do this, a Job Description, or DPT (**resource of module 1.1 Personnel Planning**) shall be used.

Η επιλογή του προσωπικού έχει ως στόχο να βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος για να καλυφθεί μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτή η διαδικασία με τον βέλτιστο τρόπο,

πρέπει να λάβετε υπόψη τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας σας (Αποστολή, Όραμα, Αξίες) και τα χαρακτηριστικά της, καθώς και τις απαιτήσεις της θέσης. Για να γίνει αυτό, πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια περιγραφή εργασίας (**Ενότητα 1.1 Σχεδιασμός Προσωπικού**).

Για τις μικρές επιχειρήσεις, αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι δαπανηρή, δεδομένου ότι δεν υπάρχει εξειδικευμένο άτομο που να είναι υπεύθυνο για το Ανθρώπινο Δυναμικό.

Στις επόμενες ενότητες θα δώσουμε **πρακτικές συμβουλές** σχετικά με τον τρόπο επιλογής του προσωπικού, κυρίως για τη Βιομηχανία Τροφίμων, έτσι ώστε το προσωπικό μιας επιχείρησης να διαθέτει επαρκείς πόρους για την πλήρωση μιας κενής θέσης εργασίας με το βέλτιστο υποψήφιο και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Πριν εξετάσουμε την ενσωμάτωση ενός νέου ατόμου στην εταιρεία, θα πρέπει να θέσουμε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Είναι πραγματικά απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια νέα πρόσληψη;
- Έχουμε σκεφτεί τη δουλειά για την οποία θα είναι υπεύθυνο το άτομο αυτό; Ποιος μπορεί να είναι υπεύθυνος για αυτό το άτομο;
- Δεν υπάρχει υπάλληλος στην εταιρεία που θα μπορούσε να αναλάβει τις εργασίες αυτές;

Δεν υπάρχει ένας απλός τρόπος για να απαντήσετε σε αυτά τα ερωτήματα, αλλά ορισμένες πτυχές που πρέπει να εξεταστούν είναι:

- **Ο τρέχων και ο προβλεπόμενος όγκος εργασίας**, καθώς και τα έσοδα που πρέπει να έχει η εταιρεία για να δικαιολογήσει το κόστος της θέσης εργασίας που θέλει να ανοίξει.
- Εκτελέστε μια **ανάλυση των λειτουργιών** μέσω της καρτέλας «Περιγραφή των θέσεων εργασίας» (**δείτε την Ενότητα 1.1 Προγραμματισμός προσωπικού**).
- Οι άνθρωποι της επιχείρησης, οι οποίοι, μπορούν να εκπληρώσουν τις ευθύνες της νέας θέσης, μπορούν να επιλεγούν για τη θέση αυτή. Αυτή η διαδικασία γνωστή ως "**Εσωτερική Προώθηση**".

## ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Μόλις αποφασίσουμε να ξεκινήσουμε μια διαδικασία επιλογής, είναι καλύτερα να γνωρίζουμε τις φάσεις που θα πρέπει να περάσουμε. Συνιστάται να ακολουθείτε αυτά τα στάδια όπως αναφέρονται παρακάτω και να συνοδεύονται από μια σύντομη περιγραφή:



For those more important and to consider, you may find a description that may help you implementing a selection process:

### 1. Ανάλυση αναγκών

Όπως υποδηλώνει το όνομά της, ο κύριος στόχος είναι να προσδιοριστούν με ακρίβεια ποιες ανάγκες αναμένεται να καλυφθούν μέσω αυτής της ενσωμάτωσης καθώς και οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει θα καλυφθούν από την πλήρωση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Δύο εργαλεία που μας επιτρέπουν να διευκρινίσουμε αυτή τη διαδικασία είναι:

- Περιγραφής της θέσης εργασίας
- Συνάντηση με τον προϊστάμενο της θέσης εργασίας που θα καλυφθεί για να καθοριστούν το πλαίσιο και οι απαιτήσεις της. Αυτό το βήμα δεν είναι απαραίτητο εάν είστε υπεύθυνος για αυτήν την θέση εργασίας.

Δεδομένου ότι το πρώτο μέρος έχει ήδη περιγραφεί παραπάνω, θα ακολουθήσει η ανάλυση του δεύτερου μέρους. Γι 'αυτό, θα πρέπει να αναπτύξουμε μια προσφορά η οποία θα περιέχει, τουλάχιστον τα εξής:

- Τίτλος εργασίας και σύντομη περιγραφή.
- Απαιτούμενες δεξιότητες για τη συμπλήρωση της θέσης.
- Καθημερινά καθήκοντα
- Απαιτούμενες τεχνικές γνώσεις.
- Δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση και την εφαρμογή της θέσης εργασίας
- Επαγγελματικά προσόντα.
- Εργαλεία, μηχανήματα ή εφαρμογές ηλεκτρονικών υπολογιστών ως επιπλέον προσόντα για τη θέση εργασίας

Ανάλογα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία κάθε υποψηφίου θα γίνει η καλύτερη επιλογή για την κενή θέση.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων του Κλάδου των Τροφίμων, εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και τις δεξιότητες που απαιτούνται. Αν αναζητήσουμε ένα τεχνικό προφίλ, θα επικεντρωθούμε σε εκείνες τις δεξιότητες που συνδέονται στενά με την τεχνική θέση που πρέπει να καλυφθεί. Εάν πρόκειται για πιο ευέλικτο προφίλ, θα πρέπει να αναλύσουμε άλλα είδη δεξιοτήτων (ηγεσία, αποτελεσματικότητα, ομαδική εργασία κ.λπ.).

Στο τέλος αυτού του τμήματος, θα προτείνουμε διαφορετικές μεθόδους για την απόρριψη και επιλογή υποψηφίων.

## 2. Προσέλκυση.

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης πρέπει να βρούμε υποψηφίους για τη θέση που θέλουμε να καλύψουμε με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Η πρόσκληση υποψηφίων είναι το σύνολο των ενεργειών και διαδικασιών που στοχεύουν στην προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων για τη θέση.

Υπάρχουν δύο κύριοι τύποι πρόσκλησης υποψηφίων, εσωτερικοί και εξωτερικοί.

- Η εσωτερική προσέλκυση είναι εκείνη που θα παρέχει σε αυτούς που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση τη δυνατότητα να δηλώσουν το ενδιαφέρον του για τη θέση αυτή, δηλαδή στους εργαζομένους εκείνους που επιθυμούν να πάρουν διαφορετική θέση από αυτή που κατέχουν επί του παρόντος.
- Η εξωτερική προσέλκυση είναι αυτή που θα σας επιτρέψει να βρείτε έναν υποψήφιο μέσω των διαφορετικών πηγών πρόσληψης που υπάρχουν εκτός της εταιρείας σας.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η εξωτερική προσέλκυση, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τις διαφορετικές πηγές εξωτερικής προσέλκυσης. Στόχος είναι να έχουμε ένα επαρκή αριθμό υποψηφίων που να ικανοποιούν τις συνθήκες που απαιτούνται για την προσφερόμενη θέση.

Ανάλογα με το προφίλ της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί, θα επιλέγονται οι κατάλληλες πηγές των εξωτερικών υποψηφίων. Οι πιο σημαντικές αναφέρονται παρακάτω:

- Προτεινόμενοι υποψήφιοι μέσω του δικτύου σας.
- Διαφημίσεις σε γραφεία και οργανισμούς ανεργίας.
- Διαφημίσεις σε κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης και πανεπιστήμια.
- Συμβουλευτικές εταιρείες εξειδικευμένες στην επιλογή προσωπικού.
- Οργανισμοί προσωρινής εργασίας

Πηγές Προσέλκυσης 2.0:

- Portals εργασίας (Neuvoo, Karriera, Indeed, κ.λ.π.)
- Επαγγελματικά κοινωνικά δίκτυα (LinkedIn, κ.λ.π.)

Τα τελευταία είναι μερικά παραδείγματα δικτύων για άτομα που αναζητούν εργασία / προσφορές εργασίας. Παρακάτω μπορείτε να βρείτε μια λίστα με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα:

### Πλεονεκτήματα

- Οικονομικότερες σε σχέση με τις παραδοσιακές διαδικασίες.
- Πρόσβαση σε περισσότερους υποψήφιους και σε υψηλά προσόντα.
- Γρήγορη πρόσβαση στις πληροφορίες των υποψηφίων.
- Οι αντιδράσεις των υποψηφίων παρατηρούνται σε πραγματικό χρόνο.



- Ανάλυση των κινήσεων των ανταγωνιστών για θέσεις εργασίας.
- Σύνδεση με τους υποψήφιους.
- Βελτίωση της εικόνας του εργοδότη, παρουσιάζοντας μια σύγχρονη και ενημερωμένη επιχείρηση.
- Μεγαλύτερη διάχυση της προσφερόμενης θέσης εργασίας και των υποψηφίων μη σχετιζόμενων με τα δίκτυα

### Μειονεκτήματα

- Επένδυση σε χρόνο για την ανάπτυξη του δικτύου και τον καθορισμό της στρατηγική.
- Είναι σημαντικό να υπάρχει ένας εταιρικός λογαριασμός που δεν θα εξαρτάται από το άτομο που τον διαχειρίζεται αλλά θα αντιπροσωπεύει τις αξίες της εταιρείας.
- Επένδυση σε χρόνο για τον έλεγχο των αναφορών των υποψηφίων που βρέθηκαν στο δίκτυο
- Πιθανή έκθεση σε κριτική.
- Πιθανή κακή χρήση από τους υποψηφίους των κοινωνικών δικτύων.

Υπάρχουν και άλλοι τρόποι ταξινόμησης των στρατηγικών προσέλκυσης προσωπικού. Η ταξινόμηση αυτή λαμβάνει υπόψη τις μορφές δημοσίευσης των υποψηφιοτήτων. Από την άποψη αυτή, οι τρόποι προσέλκυσης υποψηφίων μπορούν να χωριστούν σε:

- **Επίσημα κανάλια:** Οργανισμοί τοπικής ανάπτυξης, επίσημες σχολές, κέντρα κατάρτισης, πανεπιστήμια ή σχολές επιχειρήσεων, ανακοινώσεις Τύπου, μέσω εταιρικών ιστοσελίδων
- **Άτυποι κανάλια:** Γνωριμίες, συγγενείς εργαζομένων, συστάσεις κ.λπ.
- **Εξειδικευμένα κανάλια:** Συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Πρέπει να έχουμε κατά νου ότι αυτό που μας απασχολεί είναι η αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης υποψηφίων και αυτή θα ποικίλει ανάλογα με τη θέση που προσφέρεται καθώς και την εταιρεία.

### 3. Προ-επιλογή

Μόλις έχουμε υποψηφίους για την προσφορά μας, το επόμενο βήμα είναι να εντοπίσουμε εκείνους που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες μας.

Η **ανάγνωση των βιογραφικών** που αποκτήθηκαν είναι η πρώτη προσέγγιση του υποψήφιου, καθώς μας δίνει πολλές πληροφορίες για το άτομο, για όλα όσα αφορούν στην προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, στην κατάρτιση κλπ. Ο κύριος στόχος είναι να επιλεγούν εκείνοι, των οποίων το βιογραφικό είναι πιο κοντά στο επιθυμητό προφίλ. Επομένως, η εξέταση των βιογραφικών μας επιτρέπει να εξορθολογίσουμε τη διαδικασία επιλογής, αφού είναι το πρώτο φίλτρο πριν από την τηλεφωνική συνέντευξη.

Στην προεπιλογή με το βιογραφικό αρχίζουμε από ένα δεδομένο:

**Οποιοσδήποτε υποψήφιος δεν πληροί τις απαιτήσεις της θέσης απορρίπτεται από τη διαδικασία, εκτός εάν η φάση της προσέλκυσης δεν έχει επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.**

Για να κάνουμε μια καλή προεπιλογή πρέπει να λάβουμε υπόψη ορισμένες πτυχές και κριτήρια βιογραφικού, όπως:

#### Μορφή

- Εάν το βιογραφικό σημείωμα έχει συνοδευτικό γράμμα: αν είναι εξατομικευμένο ή τυπικό.



- Γραμματοσειρά, σχέδιο, κλπ.
- Σχεδιασμός: Τίτλοι για να διευκολύνετε η ανάγνωση.

### Όταν αρχίζετε την ανάγνωση

- Η σωστή οργάνωση και διανομή των διαφόρων τμημάτων.
- Εάν επισημαίνονται οι πτυχές εκείνες που είναι σημαντικές για τη θέση εργασίας.
- Λογική παρουσίαση της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας.
- Συνεκτικότητα, διορθώσεις και ορθογραφικά λάθη.

### Περιεχόμενο

- Προσωπικές πληροφορίες (όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ...)
- Σπουδές: βασικές, ακαδημαϊκές, συμπληρωματική κατάρτιση.
- Επαγγελματική εμπειρία: είσοδος και έξοδος από επιχειρήσεις και κλάδους, λειτουργίες, ευθύνες σε κάθε θέση εργασίας, προαγωγές, αλλαγές στην εργασία.
- Γλώσσες, δεξιότητες πληροφορικής, άμεση διαθεσιμότητα, αλλαγή κατοικίας, συμφέροντα.

### Φωτογραφία

Υπάρχει πολλή συζήτηση σχετικά με την χρησιμότητα της φωτογραφίας στο βιογραφικό και στη διαδικασία επιλογής, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε διακρίσεις, αφήνοντας κατά μέρος άλλες πιο σημαντικές πτυχές. Ως εκ τούτου, συνιστάται να υπάρχει εστίαση στο περιεχόμενο του βιογραφικού σημειώματος παρά στην ύπαρξη ή όχι της φωτογραφίας.

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά παραδείγματα βιογραφικού σημειώματος:



### 4. Προσωπική Συνέντευξη.

Η συνέντευξη μπορεί να έχει διαφορετικούς στόχους, αλλά ο κύριος είναι: **να ενημερώνει τον υποψήφιο για την εταιρεία και τη θέση, να γνωρίζει τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου και τα κίνητρό του** προς τη θέση, καθώς και να μεταδίδει την εικόνα της εταιρείας.

Κατά τη διάρκεια της προσωπικής συνέντευξης θα πρέπει να λάβετε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο για να μάθετε αν είναι κατάλληλος για την εργασία ή όχι. Είναι επίσης σημαντικό να μην εστιάζετε μόνο στις γνώσεις του, αλλά **να γνωρίσετε το άτομο** και να βλέπετε αν μπορεί να ταιριάζει με την κουλτούρα και τη δραστηριότητα της εταιρείας.

Μια βασική συνέντευξη συνήθως δομείται εξής:

1. **Χαιρετισμός / Καλωσόρισμα:** Συνήθως είναι η πρώτη προσωπική επαφή μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου για τη συνέντευξη.
2. **Αρχική συνομιλία.** Σύντομη εισαγωγική συζήτηση που χρησιμεύει για να δημιουργηθεί μια χαλαρή ατμόσφαιρα ανάμεσα σε εσάς και τον υποψήφιο.
3. **Εισαγωγή.** Αρχίζει με το θέμα, παρουσιάζοντας τη θέση εργασίας ή την εταιρεία για να επικεντρωθεί η συζήτηση.
4. **Ερωτήσεις του υπεύθυνου της συνέντευξης / Απαντήσεις υποψηφίου.** Οι ερωτήσεις είναι συνήθως σχετικά με γενικά θέματα στην αρχή, πηγαίνοντας βαθύτερα σε λεπτομέρειες και πιο συγκεκριμένες πτυχές καθώς προχωρά η συνέντευξη.
5. **Κλείσιμο της συνέντευξης.** Είναι συνήθως ενδιαφέρον να συνοψίσετε ορισμένα από τα σημεία ή τα θέματα που έχετε συζητήσει, για να βεβαιωθείτε ότι έχετε καταλάβει τον υποψήφιο και ότι δεν υπάρχουν κενά.

Είναι σκόπιμο να ενημερώσετε τον υποψήφιο για τις ακόλουθες φάσεις της διαδικασίας, εάν θα υπάρξουν περισσότερες συνεντεύξεις, αναμενόμενος χρόνος ενσωμάτωσης του υποψηφίου και κλείσιμο της διαδικασίας, καθώς και να του δώσετε τη δυνατότητα να υποβάλει ερωτήσεις σχετικά με τυχόν αμφιβολίες που μπορεί να έχουν προκύψει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Σε κάθε περίπτωση, μερικές πρακτικές γενικές πτυχές που μπορείτε να λάβετε υπόψη κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, είναι:

1. Διατηρήστε οπτική επαφή με το άτομο που παίρνετε τη συνέντευξη.
2. Δώστε προσοχή. Προσπαθήστε να αποφύγετε απροσδόκητες διακοπές, όπως από το κινητό τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.λπ.
3. Προσέξτε τη στάση του σώματος και τη φωνή σας.
4. Καθορίστε τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνετε τις ερωτήσεις σας. Αποφύγετε αυτά τα ερωτήματα που δείχνουν τη γνώμη σας για τυπικά θέματα.

Επί του παρόντος, η πιο συνήθης συνέντευξη είναι η **συνέντευξη των κρίσιμων περιστατικών**. Αυτή η συνέντευξη επιτρέπει να γνωρίσετε το προφίλ του υποψηφίου και να ελέξετε αν ταιριάζει στην εταιρεία θέτοντας ερωτήσεις σχετικά με την συμπεριφορά του σε προηγούμενες καταστάσεις (παράδειγμα ερώτησης: Σε αυτή την περίπτωση, τι κάνατε όταν μπλόκαρε το μηχάνημα;).

Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι προκειμένου να διεξαχθεί με επιτυχία αυτό το είδος συνέντευξης, πρέπει να καθοριστούν **κάθε μία από τις ικανότητες** που απαιτούνται από τη θέση εργασίας.

Μέχρι τώρα έχουμε αναφέρει δύο τύπους συνεντεύξεων:

- Συνέντευξη κρίσιμων περιστατικών.
- Συνέντευξη για τις ικανότητες

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Η συνέντευξη κρίσιμων περιστατικών χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες πτυχές:

- Ζητάμε από τον υποψήφιο μια σημαντική πρόσφατη κατάσταση για τον ίδιο ή χαρακτηριστική της προηγούμενης δουλειάς του.
- Ζητάμε από τον υποψήφιο να παρουσιάσει μια συγκεκριμένη κατάσταση που έχει βιώσει (παρουσιάζοντας τη σαν μια ταινία) όπου μας **λέει τι συνέβη, τι έκανε και πώς λύθηκε το πρόβλημα** ή κατάσταση.
- Μας επιτρέπει να δούμε ποια στοιχεία έχουν σημασία για τον υποψήφιο, καθώς και τον τρόπο λήψης αποφάσεων και τη συλλογιστική του σε μια κατάσταση άγχους.
- Αναλύει επίσης τις ικανότητες.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τις ικανότητες του υποψηφίου. Οι πληροφορίες που δίνονται στο βιογραφικό είναι πολύ στατικές και δεν μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε πλήρως τις ευθύνες, τις συγκεκριμένες δραστηριότητες και τις δυνατότητες που μπορεί να έχει στην εταιρία.

Ορισμένες από τις ικανότητες που μπορούν να αξιολογηθούν με μερικές απλές ερωτήσεις είναι οι εξής:

- Προσανατολισμός στον πελάτη.
- Ικανότητα εκμάθησης.
- Παραγωγικότητα.
- Προσαρμοστικότητα - ευελιξία.
- Ηγεσία.
- Επιμονή και επιρροή.
- Ομαδική εργασία.
- Αντοχή στην πίεση.
- Συναισθηματική σταθερότητα.
- Επίλυση προβλημάτων.
- Άποψη για τον εαυτό του
- Προσαρμογή ατόμου-γραφείου-εταιρείας.
- Προσδοκίες επαγγελματικής εξέλιξης.
- Κίνητρα σχετικά με τη νέα θέση.

Η συνέντευξη για τις ικανότητες είναι χρήσιμη και προσπαθεί να δείξει ότι το συγκεκριμένο άτομο έχει μια σειρά από ικανότητες, διερευνώντας εάν έχει προηγουμένως αξιοποιηθεί.

Οι ερωτήσεις που τίθενται σε μια συνέντευξη συμπεριφοράς ή ικανοτήτων οδηγούν τους υποψηφίους στο να μιλήσουν για τις προηγούμενες επαγγελματικές τους εμπειρίες, αυτό δηλαδή που πραγματικά έχουν κάνει, αφού ο υποψήφιος καλείται να περιγράψει πράγματα όπως "μια εμπειρία που είχε", και "παραδείγματα από...". Αυτά τα είδη ερωτήσεων αποθαρρύνουν τον υποψήφιο από το να δώσει θεωρητικές απαντήσεις.

**Συμβουλές:** Έχει σημασία μόνο το τι έχει ήδη κάνει ο υποψήφιος σε κάποια συγκεκριμένη κατάσταση του πρόσφατου παρελθόντος. Δεν αναζητούνται γενικότητες ούτε αυτό που ο υποψήφιος «πιστεύει ότι θα έκανε εάν ...» Οι ερωτήσεις σχετικά με συγκεκριμένες συμπεριφορές δεν οδηγούν τον υποψήφιο στη σωστή απάντηση, διότι **δεν υπάρχει σωστή απάντηση.**

Αυτοί οι τύποι συνεντεύξεων βασίζονται στο **μοντέλο STAR.**

- Μια πραγματική Κατάσταση (**Situation**) που έζησε στο πρόσφατο παρελθόν
- Ποιο ήταν το Έργο (**Task**) που έπρεπε να εκτελέσει σε αυτή την κατάσταση, δηλαδή ποιος ήταν ο ρόλος του.
- Ποια ήταν η Δράση (**Action**), δηλαδή τι ακριβώς έκανε;
- Ποιο ήταν το Αποτέλεσμα (**Result**) αυτής της δράσης;

Αν ο ερωτώμενος δώσει πολύ γενικές απαντήσεις σε μια ανοικτή ερώτηση ή τείνει να χαθεί περιγράφοντας μη σχετικές πτυχές, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτούς τους τύπους ερωτήσεων για να λάβουμε διευκρινίσεις:

- Τι σας έκανε να μπειτε σε αυτή την κατάσταση;
- Ποιος παρενέβη;
- Ποιος ήταν ο ρόλος σας ακριβώς;
- Τι κάνατε τότε;
- Τι συνέβη;
- Μπορείτε να το περιγράψετε λεπτομερώς;

Στην πλατφόρμα, μπορείτε να βρείτε ορισμένα έγγραφα όπως ομαδικές ασκήσεις για να επιλέξετε υποψήφιους (δραστηριότητες ομάδας), με συγκεκριμένες ερωτήσεις ανάλογα με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που σκοπεύετε να αξιολογήσετε.

### \* Πηγές προσέλκυσης υποψηφίων στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Οι τεχνικές και στρατηγικές προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται σε εθνικό επίπεδο δεν διαφέρουν από εκείνες που χρησιμοποιούνται σε ευρωπαϊκό. Ωστόσο, σε αυτήν την ενότητα, παρουσιάζουμε ορισμένα εργαλεία που μπορούν να σας βοηθήσουν κατά την διεύρυνση του εργατικού δυναμικού σας με διεθνή προφίλ που συμβάλλουν στη στοχοθέτηση ξένων ταλέντων και βοηθούν στη διεθνοποίηση του προφίλ της ομάδας και της εταιρείας σας

### **EURES (Ευρωπαϊκή πύλη για την επαγγελματική κινητικότητα)**

Ένα από τα κύρια εργαλεία για την επιτάχυνση και τη διευκόλυνση των διαδικασιών προσλήψεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι η [EURES \(Ευρωπαϊκή πύλη για την επαγγελματική κινητικότητα\)](#).

Το EURES **παρέχει συμβουλές για την κινητικότητα των εργαζομένων και βοηθά τους εργοδότες να προσλαμβάνουν εργαζόμενους από άλλες χώρες, και καθοδηγεί** όσους εργάζονται σε παραμεθόριες περιοχές καθώς και σε εταιρείες που βρίσκονται στα σύνορα μεταξύ δύο ή περισσότερων ευρωπαϊκών χωρών.

Από τις υπηρεσίες του EURES, οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από:

- Μηχανές αναζήτησης για υποψηφίους σε 31 χώρες.
- Δυνατότητα δημοσίευσης προσφορών εργασίας σε διάφορες χώρες ταυτόχρονα.

- Συμβουλές για την πρόσληψη προσωπικού σε άλλες χώρες και τους κανονισμούς που ισχύουν για τους αποσπασμένους εργαζομένους.
- Πληροφορίες και συμβουλές σχετικά με την αγορά εργασίας σε άλλες χώρες.
- Απευθείας επικοινωνία με τους συμβούλους του EURES.
- Πληροφορίες, συστάσεις και συμβουλές μέσω ενημερωτικού δελτίου σχετικά με πιθανούς υποψηφίους

Ορισμένες από τις παραπάνω υπηρεσίες μπορούν να γίνουν μετά από την εγγραφή **ως** χρήστης και εταιρεία, ειδικά εκείνες που επικεντρώνονται στη δημοσίευση και την αναζήτηση θέσεων εργασίας στην πύλη EURES. Εδώ αναφέρουμε τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε:

1. **Εγγραφή ως χρήστης.** Μπορείτε να εγγραφείτε ως επιχειρηματίας [εδώ](#). Αφού εγγραφείτε, θα λάβετε ένα μήνυμα επιβεβαίωσης.
2. **Εγγραφή ως εταιρεία.** Αφού αποδεχτείτε το μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μπορείτε να αποκτήσετε πρόσβαση στον προσωπικό σας λογαριασμό. Για να δημιουργήσετε έναν εταιρικό λογαριασμό, μεταβείτε στην επιλογή **Προφίλ** στο επάνω δεξιά μέρος της οθόνης και στο μενού **Ο Λογαριασμός μου** έχετε πρόσβαση στην επιλογή **Δημιουργία εταιρείας**. Θα σας ζητηθεί περιγραφή της εταιρείας και βασικές πληροφορίες.
3. **Τώρα μπορείτε να έχετε πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες της.** Μόλις όλες οι πληροφορίες έχουν αποσταλεί και επιβεβαιωθεί από το ίδιο το πρόγραμμα, θα έχετε πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες που προσφέρει το EURES.

**Μόλις καταχωρίσετε την επιχείρησή σας**, μπορείτε να έχετε πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες όπως αναζήτηση υποψηφίων, διαχείριση του προφίλ και δημοσίευση προσφορών της εταιρείας σας.

- **Αναζήτηση υποψηφίων:** η πύλη σας δίνει την ευκαιρία να αποκτήσετε πρόσβαση σε περίπου 10.000 προσφορές εργασίας σε διάφορους τομείς. Οι επιλογές αναζήτησης χωρίζονται στον τύπο της απαιτούμενης σύμβασης, τη γεωγραφική θέση, τη θέση εργασίας, το επίπεδο εκπαίδευσης ή τη γλώσσα
- **Διαχείριση επιλεγμένων υποψηφίων:** Αφού επιλέξετε τα προφίλ που σας ενδιαφέρουν, μπορείτε να τα διαχειριστείτε, να τα οργανώσετε και να τα ταξινομήσετε σύμφωνα με τις προτιμήσεις σας.
- **Ευκαιρίες για νέους:** σε αυτό το τμήμα μπορείτε να δημοσιεύσετε τις προσφορές, γενικά, πρακτικής άσκησης ή θέσεις κατάρτισης που ενδιαφέρει περισσότερο την εταιρεία σας. Σε αυτά θα πρέπει να προσθέσετε κάποιες μικρές περιγραφές όπως αυτή της δουλειάς, ποιο προφίλ αναζητάτε και τι περιμένετε από αυτό.
- **Η πρώτη σας δουλειά στο EURES.** Μέσα από αυτή την πρωτοβουλία, θα μπορείτε να έχετε πρόσβαση στις διάφορες Υπηρεσίες Απασχόλησης σε διάφορες χώρες που θα σας βοηθήσουν να αποκτήσετε πρόσβαση σε νέους ευρωπαϊούς επαγγελματίες ηλικίας 18 έως 35 ετών που αναζητούν εργασία. Μπορείτε να συμβουλευτείτε τον Οδηγό Προγράμματος και μερικές Συχνές Ερωτήσεις [FAQs](#) που μπορούν να σας βοηθήσουν.

- **Επανενεργοποίηση.** Εδώ θα βρείτε τον ίδιο τύπο υπηρεσίας που εξηγείται παραπάνω, με εστίαση σε εξειδικευμένες θέσεις υπαλλήλων άνω των 35 ετών. Θα μπορείτε να συμβουλευτείτε τις διάφορες πλατφόρμες που θα σας βοηθήσουν στη διαδικασία μόλις εγγραφείτε.

Άλλες υπηρεσίες που απαιτούν την καταχώριση του προφίλ χρήστη σας στην πλατφόρμα [EURES](#) ή στις διάφορες πύλες εργασίας στις οποίες μπορεί να σας ανακατευθύνει η σελίδα:

- [Δημοσίευση κενών θέσεων στις δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης των χωρών της ΕΕ](#)
- Συμβουλές, τακτικές και πληροφορίες που πρέπει να εξετάζονται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδικασία πρόσληψης ενός υπαλλήλου από άλλη ευρωπαϊκή χώρα. Αυτοί οι οδηγοί είναι συγκεκριμένοι για την πύλη και **ΣΥΝΙΣΤΑΤΑΙ** πολύ για όσους θέλουν να έχουν μια ομάδα με προσωπικό από άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- [Η πρώτη σας δουλειά στο EURES.](#) Μέσω αυτής της πρωτοβουλίας θα έχετε πρόσβαση στις διάφορες υπηρεσίες απασχόλησης σε διάφορες χώρες, οι οποίες θα σας βοηθήσουν να αποκτήσετε πρόσβαση σε νέους ευρωπαίους επαγγελματίες ηλικίας 18 έως 35 ετών που αναζητούν εργασία. Μπορείτε να ελέγξετε τον [Οδηγό Προγράμματος](#) και κάποιες [Συχνές Ερωτήσεις](#) που μπορούν να σας βοηθήσουν.
- [Επανενεργοποίηση.](#) Εδώ θα βρείτε τον ίδιο τύπο υπηρεσίας που εξηγείται παραπάνω, αλλά εστιάζεται σε ειδικευμένους υποψήφιους άνω των 35 ετών.

Για περισσότερες πληροφορίες, μπορείτε να ελέγξετε τον ιστότοπό τους και όλες τις δυνατότητες που παρέχονται στον παρακάτω [σύνδεσμο](#).

### Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Ανταλλαγής Επιχειρήσεων: Erasmus για Νέους Επιχειρηματίες

Το **Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Erasmus για νέους επιχειρηματίες** επικεντρώνεται στην παροχή ευκαιριών για τους επιχειρηματίες χωρίς εμπειρία έτσι ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τη δημιουργία ή / και τη διαχείριση μιας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης στην Ευρώπη.

Αυτό γίνεται μέσω ανταλλαγών μεταξύ των Νέων Επιχειρηματιών και Εταιρειών Υποδοχής.

Ο στόχος του νέου επιχειρηματία (NE) είναι όχι μόνο να αποκτήσει εκπαίδευση αλλά και να μάθει τις δεξιότητες που μπορεί να του προσφέρει ένας έμπειρος επιχειρηματίας. Ως επιχειρηματίας υποδοχής, μπορείτε να επωφεληθείτε από τις νέες ιδέες που μπορεί να φέρει ένας νέος επιχειρηματίας στην επιχείρησή σας. Ο στόχος του προγράμματος είναι να είναι μια ωφέλιμη συνεργασία και για τους δύο, χάρη στην οποία μπορούν να ανακαλύψουν νέες ευρωπαϊκές αγορές, να βρουν συνεργάτες ή να μάθουν διαφορετικούς τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Μπορείτε επίσης να επωφεληθείτε από τη δημιουργία ενός μεγάλου δικτύου επαφών. Υπάρχει η πιθανότητα να συνεχίσετε να συνεργάζεστε και να δημιουργείτε νέους μακροπρόθεσμους συνεργάτες μέσω των Νέων Επιχειρηματιών που φιλοξένησες ή μέσω των επαφών ή των δικτύων σας.

Για να ζητήσετε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσετε για να εγγραφείτε ως επιχειρηματίας υποδοχής και για να μπορέσετε να συνεργαστείτε με άλλους επιχειρηματίες σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μπορείτε να πάρετε πληροφορίες από τα [Τοπικά Σημεία Επαφής](#) που είναι εγκατεστημένα σε κάθε συμμετέχουσα χώρα του προγράμματος.

### Πηγές



Σε αυτή την ενότητα συμπεριλαμβάνουμε αρκετούς οδηγούς, ασκήσεις και πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις καθημερινές δραστηριότητες μιας Εταιρείας:

1. **Είδη ερωτήσεων για συνεντεύξεις ικανοτήτων ή κρίσιμων περιστατικών ανάλογα με τις ικανότητες που αξιολογούνται.**
2. **Ομαδικές ασκήσεις:** το CastAway. Στο σημείο αυτό έχουν προστεθεί αρκετές απόψεις (κριτήρια και παρατηρήσεις) που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή των ασκήσεων.
  - Ποιος ξεκινά τη συζήτηση με τους υπόλοιπους ανθρώπους της ομάδας (θα μπορούσε να είναι ο πιο τολμηρός, ο πιο ενεργός και ο πιο πρόθυμος να συνεργαστεί).
  - Ποιοι άνθρωποι διαδραματίζουν πιο ενεργό ρόλο κατά τη διάρκεια της συζήτησης και της προβολής επιχειρημάτων για τις επιλογές του υλικού και ποιοι είναι λιγότερο δραστήριοι.
  - Ποιο άτομο ή ομάδα ατόμων προτείνει μια μέθοδο για να επιτευχθεί συμφωνία (τύποι ψήφων, συναίνεση ή άλλοι). Εκείνοι που ακολουθούν μια συγκεκριμένη μέθοδο έχουν συνήθως πιο φιλικές θέσεις με τους συναδέλφους τους.
  - Υπάρχουν ρόλοι που ξεχωρίζουν γιατί προσπαθούν να πείσουν την υπόλοιπη ομάδα να εκτιμήσουν τις επιλογές που έχουν επιλέξει σε ατομική βάση. Τα άτομα με αυτούς τους ρόλους έχουν συνήθως βασικές επικοινωνιακές και ηγετικές ικανότητες σε θέσεις εργασίας όπως εμπορικό, διευθυντικό στέλεχος κλπ.
  - Άλλες ικανότητες που μπορούν να παρατηρηθούν στην ομαδική άσκηση είναι: η διαχείριση του χρόνου, η διαχείριση των πόρων και ο προγραμματισμός, μεταξύ άλλων.

## 1.3 | Πολιτικές Διαχείρισης Προσωπικού.

### 1.3.1 | Αξιολόγηση Απόδοσης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης ή απλά αξιολόγηση είναι ένα σύστημα μέσω του οποίου μπορείτε να λάβετε πληροφορίες για τη συμβολή των διαφόρων εργαζομένων στην εταιρεία σας. Ο απώτερος στόχος είναι να συμβάλει στη βελτίωση της επιχείρησης μέσα από την ανάπτυξη των εργαζομένων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.

Δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος για να αξιολογηθεί η απόδοση, γεγονός που σημαίνει ότι η κάθε εταιρεία πρέπει να αποφασίσει ποιο θα είναι το σύστημα αξιολόγησής της. Αυτό εξαρτάται από τον κλάδο, τον αριθμό των εργαζομένων, τους πόρους, τις βασικές δεξιότητες εργασίας, την εταιρική κουλτούρα κ.λπ.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της διαδικασίας αυτού του συστήματος είναι ότι πρέπει να είναι συνεχής. Δεν μπορεί να είναι συγκεκριμένες ή μη αναμενόμενες ενέργειες, αλλά όταν αρχίζει μέσα σε μια επιχείρηση, η Αξιολόγηση της Απόδοσης πρέπει να πραγματοποιείται περιοδικά και προβλέψιμα για τους εργαζόμενους. Επιπλέον, αυτή η διαδικασία πρέπει να είναι συστηματική.

Οι πτυχές που πρέπει να αξιολογηθούν και οι σχετικές διαδικασίες πρέπει να τεκμηριώνονται και να είναι γνωστές τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Είναι καλό να είναι επίσης γνωστό ότι η διαχείριση απόδοσης επηρεάζει τον **ΚΑΘΕΝΑ** μέσα στην επιχείρηση. Δεν πρόκειται για

διαδικασία που εφαρμόζεται μόνο στο επιχειρησιακό προσωπικό, αλλά σε όλο το προσωπικό της εταιρείας.

Είναι επίσης σημαντικό τα **κριτήρια** που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της απόδοσης να δημιουργούνται εποικοδομητικά, ώστε να προσδιορίζονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των δράσεων που αξιολογούνται.

### Διαχείριση Απόδοσης

Η διαχείριση της απόδοσης ασχολείται πρωτίστως με τον καθορισμό των προϋποθέσεων που επιτρέπουν την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω της καλύτερης χρήσης των διαθέσιμων πόρων. Λαμβάνει υπόψη θέματα διαχείρισης όπως:

- Analysis of results. Απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες
- Ανατροφοδότηση
- Επικοινωνία
- Διαδικασία ορισμού στόχων
- Αξιολόγηση & Αυτό-αξιολόγηση
- Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Οι **ικανότητες** αναφέρονται στα στοιχεία που διαθέτει ένα άτομο με βάση τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και τα οποία μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει τον εντοπισμό καταστάσεων απουσίας ή παρουσίας ικανοτήτων, καθώς και διαφορετικών βαθμών ικανοτήτων στους ανθρώπους και διαφορετικής αξιοποίησης τους για την επίτευξη οργανωτικών αποτελεσμάτων. Εννοείται ότι οι ικανότητες συνδέονται με την ατομική και συλλογική αποτελεσματικότητα.

Η διατήρηση ενός συστήματος διαχείρισης και ανάπτυξης ικανοτήτων σημαίνει την ύπαρξη ενός συστήματος ταυτόχρονης αναγνώρισης των αναγκών κατάρτισης. Το βήμα από **τον προσδιορισμό των ικανοτήτων μέχρι τον εντοπισμό των αναγκών κατάρτισης είναι άμεσο**. Ο σχεδιασμός των συστημάτων εκπαίδευσης και ο τρόπος ταυτοποίησής τους περιλαμβάνεται στο αντίστοιχο τμήμα εκπαίδευσης.

Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, είναι απαραίτητο να ετοιμάσουμε μια λίστα ικανοτήτων για να αξιολογηθούν αν αυτές είναι εγγενείς στην επιχείρηση. Αυτή θα συγκεντρώνει τις ικανότητες που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και το όραμα που έχει θέσει η εταιρεία και είναι απαραίτητες για την ορθή εκτέλεση της κάθε θέσης εργασίας. Κάθε θέση στην εταιρεία θα έχει καθορίσει τις ικανότητες που απαιτούνται για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων της.

Μια λίστα ικανοτήτων που μπορεί να χρησιμεύσει ως αναφορά για τον καθορισμό τους από τις εταιρείες, **είναι η λίστα ικανοτήτων της Martha Alles**, που παρέχεται με ελεύθερη πρόσβαση στο δίκτυο. Μερικά παραδείγματα ικανοτήτων είναι:

- Ηγεσία
- Επικοινωνία
- Ευελιξία
- Πρωτοβουλία
- Προσανατολισμό στον πελάτη
- Προσανατολισμό στην ποιότητα
- Ομαδική εργασία

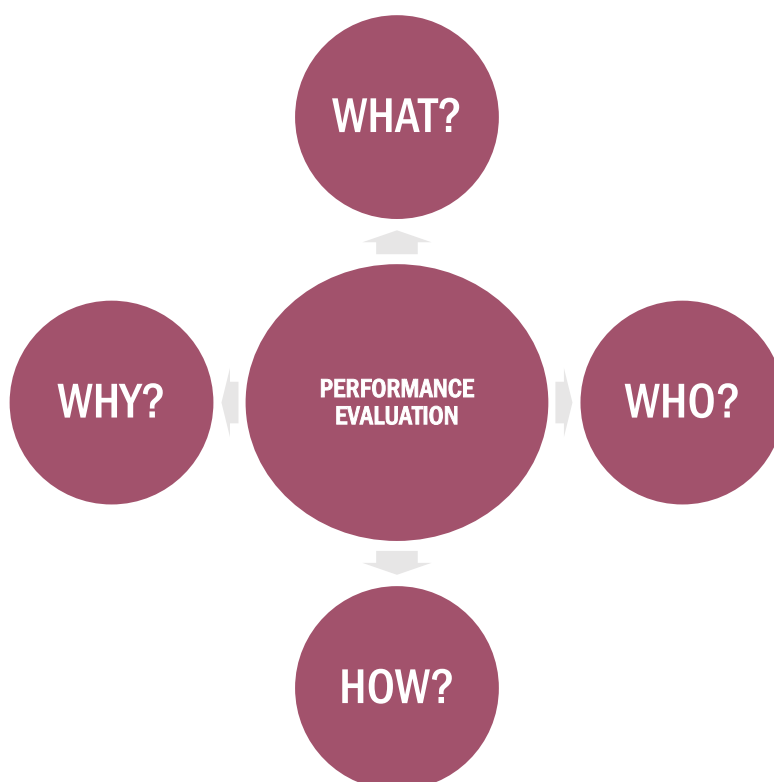


- Αυτοέλεγχος

Αυτές οι ικανότητες χωρίζονται σε βαθμούς ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο πρέπει να υπάρχουν στην κάθε θέση εργασίας. Επομένως, μεταξύ θέσεων που έχουν τον ίδιο ανταγωνισμό, ενδέχεται να υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις. Για παράδειγμα:

Προσανατολισμός στον πελάτη	
Είναι η κατεύθυνση και η επιθυμία να ικανοποιηθούν οι πελάτες	
4. Υψηλό επίπεδο	Διασφαλίζει ότι γνωρίζει σωστά τις προσδοκίες των πελατών και ότι είναι ικανοποιημένοι. Θεωρεί ότι έχει κάνει καλά τη δουλειά του, μόνο όταν ο πελάτης δηλώνει ότι οι προσδοκίες του έχουν εκπληρωθεί συστηματικά με το παραπάνω και όταν δείχνουν ενθουσιασμό.
3. Καλό επίπεδο	Υποστηρίζει και εκπροσωπεί τα συμφέροντα του πελάτη εντός της εταιρείας, πέρα από την επίσημη σχέση που έχει δημιουργηθεί, εκτελώντας τις ενέργειες που απαιτούνται από τον ίδιο..
2. Ελάχιστο επίπεδο	Παρακολουθεί τις ανάγκες του πελάτη. Είναι ιδιαίτερα βοηθητικός/ή σε κρίσιμες στιγμές..
1. Αρχικό επίπεδο	Παρέχει άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών. Επιλύει προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Προσπαθεί να διορθώσει τα λάθη που έγιναν

Συνοψίζοντας, ο σχεδιασμός του συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης περιλαμβάνει τις ακόλουθες πτυχές:



**Αξιολόγηση της Απόδοσης: Για ποιο λόγο;**

Σκοποί

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να έχει διαφορετικούς στόχους, συμπεριλαμβανομένου του Ελέγχου της Απόδοσης και της Ανάπτυξης των Ταλέντων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να έχει ως στόχο τη διεξαγωγή ελέγχου επί του προσωπικού του οργανισμού και μπορεί να στοχεύει σε πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το προσωπικό, για παράδειγμα:

- Αμοιβές
- Ανανέωση συμβολαίων
- Μετατροπή των προσωρινών συμβάσεων σε αορίστου
- Απολύσεις
- Προαγωγές

Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό **να παρέχεται ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους** σχετικά με τις αποδόσεις τους, έτσι ώστε η διαδικασία να αναπτύσσεται σωστά. Μπορούν να δοθούν πληροφορίες σχετικά με το πώς κάνουν την δουλειά τους, σχετικά με τα δυνατά τους σημεία και τι πρέπει να βελτιώσουν, τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή τους απόδοση και τους εμποδίζουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν πού είναι, πού μπορούν να φτάσουν και πώς μπορούν να το αποκτήσουν, βελτιώνοντας μακροπρόθεσμα την κατάσταση της εταιρείας.

Ταυτόχρονα, η αξιολόγηση της απόδοσης μας επιτρέπει, επίσης, να έχουμε μια αναπτυξιακή λειτουργία, καθώς διευκολύνει την αξιολόγηση των πιθανών πολιτικών ή πρακτικών που εφαρμόζονται με όρους Ανθρώπινου Δυναμικού

Γενικά, η αξιολόγηση της απόδοσης παρέχει οφέλη ανάλογα με το προφίλ της εταιρείας. Για παράδειγμα:

- **Οφέλη για τον Διευθυντή ή τον Προϊστάμενο Τμήματος / Εταιρείας**
  - Καλύτερη αξιολόγηση της εργασίας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, με ένα σύστημα που εξαλείφει την υποκειμενικότητα.
  - Προτείνει μέτρα και κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων της
  - Δίνει τα στίγματα στους εργαζομένους σας ότι έχετε ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης, σκοπός του οποίου είναι να αναγνωρίζει τις απόδοσης του καθενός και να παρέχει θετικές λύσεις.
- **Οφέλη για τον εργαζόμενο:**
  - Γνωρίζουν τις πτυχές της συμπεριφοράς τους και του είδους της εργασίας που η εταιρεία εκτιμά στους εργαζόμενους.
  - Γνωρίζουν ποια μέτρα μπορεί να λάβει ο προϊστάμενος (εκπαίδευση, αύξηση μισθών, προαγωγές κλπ.) και τι μπορεί να κάνει ο εργαζόμενος (τα μαθήματα μόνος του, προσπάθεια σε ορισμένους τομείς, επίγνωση της εργασίας του κ.λπ.)
  - Αυτοαξιολόγηση και αυτοκριτική της εξέλιξης της δουλειάς τους
- **Οφέλη για την επιχείρηση:**

- Αντικειμενική αξιολόγηση του δυναμικού των ανθρώπινων πόρων βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.
- Ταυτοποίηση των εργαζομένων που χρειάζονται κατάρτιση ή βελτίωση και εκείνων που είναι σε θέση να προαχθούν ή να μεταφερθούν σε άλλες θέσεις.
- Δυναμική στην πολιτική ανθρώπινων πόρων, τόνωση της παραγωγικότητας και βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία.

## Αξιολόγηση της απόδοσης: τι;

### Αντικείμενο

Στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι σκόπιμο να αξιολογηθεί τόσο η διαδικασία όσο και τα αποτελέσματά της. Αυτό επιτρέπει να γνωρίζουμε τις μεταβλητές που είναι πέρα από τον έλεγχο των εργαζομένων, αλλά παρόλα αυτά επηρεάζουν τα αποτελέσματά τους. Μόνο με τη διερεύνηση της διαδικασίας, τι κάνει ο εργαζόμενος στην εταιρεία, μπορείτε να γνωρίζετε τους λόγους για την επιτυχία ή την αποτυχία του. Αυτοί οι λόγοι είναι θεμελιώδεις για τη λήψη αποφάσεων που θεωρούνται δίκαιες, καθώς και για την καθοδήγηση των εργαζομένων και για την ανάπτυξη σχεδίων δράσης που θα επιτρέψουν την επίτευξη καλών και καλύτερων αποτελεσμάτων στο μέλλον.

## Αξιολόγηση απόδοσης:

### ποιος;

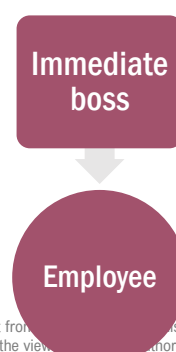
Υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι που μπορούν να εκτελέσουν την αξιολόγηση της απόδοσης σε μια συγκεκριμένη εταιρεία:

- Επικεφαλής της διοίκησης ή των τμημάτων
- Συνάδελφοι
- Ο ίδιος ο εργαζόμενος (αυτό-αξιολόγηση).
- Πελάτες, προμηθευτές, χρήστες ...

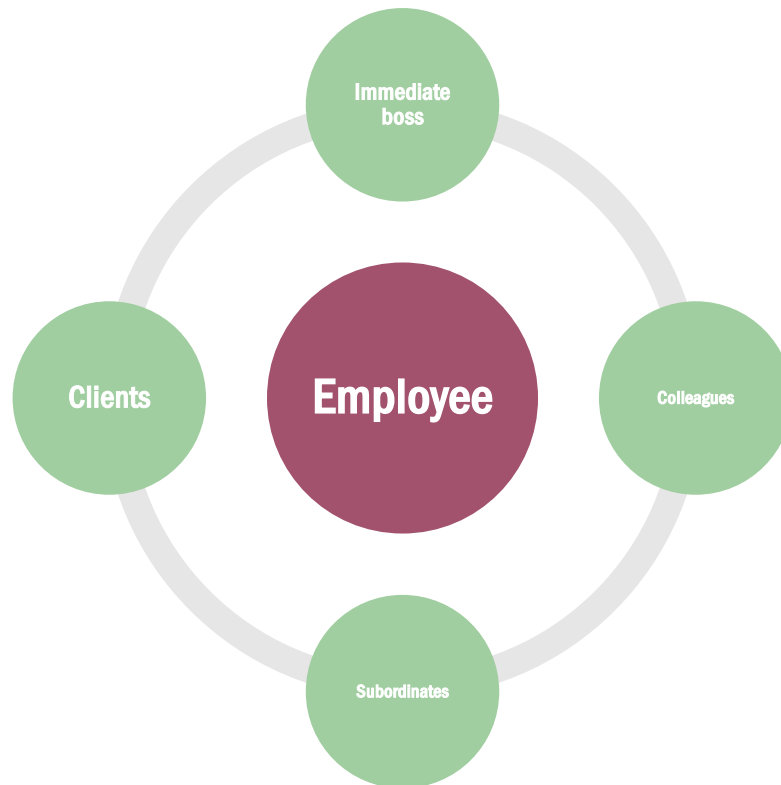
Στην περίπτωση μιας εταιρείας, ο καλύτερος αξιολογητής είναι κάποιος που γνωρίζει τους στόχους κάθε ρόλου που αξιολογεί, παρατηρεί συχνά τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων και είναι σε θέση να κάνει αξιόπιστες και έγκυρες κρίσεις. Δηλαδή, ένα άτομο κοντά στο άτομο που αξιολογείται.

Ανάλογα με το ποιος κάνει την αξιολόγηση, υπάρχουν διαφορετικοί τύποι αξιολόγησης:

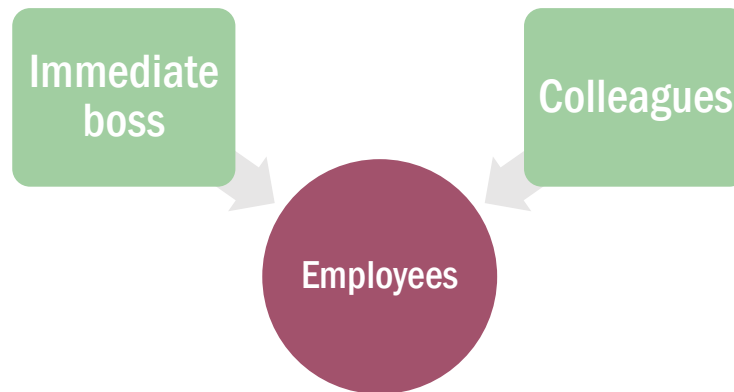
### Αξιολόγηση 90°



### Αξιολόγηση 360°



### Αξιολόγηση 180



### Αξιολόγηση της απόδοσης: πώς;

Η συνέντευξη είναι ένα από τα πιο σημαντικά στάδια. Ωστόσο, ένα από τα βασικά εργαλεία στην αξιολόγηση της απόδοσης πριν από τη συνέντευξη είναι το ερωτηματολόγιο.

### Ερωτηματολόγιο

- Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται για να αξιολογηθεί η απόδοση και να γίνουν γνωστοί οι παράγοντες που έχει αναπτύξει κάθε εργαζόμενος σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό.

- Φυσικά, δεν είναι όλοι οι παράγοντες εξίσου σημαντικοί για κάθε θέση, ούτε όλοι απαραίτητοι σε όλες τις εταιρείες. Παρόλο που αυτή η λίστα παραγόντων είναι αρκετά γενική και ισχύει για τους περισσότερους οργανισμούς, θα πρέπει να επανεξεταστεί και να τροποποιηθεί εάν κριθεί απαραίτητο, για να προσαρμοστεί στα ακριβή χαρακτηριστικά της κάθε εταιρείας.

## Τα δεδομένα

Προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση κάθε εργαζομένου, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια τυπική αξιολόγηση των παραγόντων που παρεμβαίνουν σε όλες τις εργασιακές δραστηριότητες. Δηλαδή:

1. Δεξιότητες
2. Προσπάθεια
3. Ευθύνη
  
4. Εργασιακές Συμπεριφορές / Απόδοση

Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες έχει διάφορους επιμέρους παράγοντες:

1. Δεξιότητες
  - Δημιουργικότητα
  - Αναλυτική ικανότητα
  - Πρωτοβουλία
  - Αυτονομία
  - Ευελιξία
  - Προγραμματισμός και διαχείριση χρόνου
  - Πολυπλοκότητα των εργασιών
  - Ικανότητα λήψης αποφάσεων
  - Διαχείριση πληροφοριών
  - Δυνατότητα σύνταξης ή προετοιμασίας αναφορών
2. Προσπάθεια
  - Επίπεδο προσπάθειας για τη βελτίωση της εργασίας
  - Προσπάθεια επίτευξης των καθορισμένων στόχων
  - Όγκος εργασίας
  - Σημασία της εργασίας
3. Ευθύνη
  - Ανάθεση εργασιών
  - Δυνατότητα συμμετοχής της ομάδας σας σε έργα
  - Αναγνώριση και ικανοποίηση της προσπάθειας των συνεργατών της
  - Επίβλεψη άλλων
  - Ικανότητα ενσωμάτωσης στην ομάδα
  - Φροντίδα υλικών
  - Ακρίβεια στην απόδοση/λαθών
  - Διαδικασίες

- Επαφές με άλλους εργαζομένους
4. Εργασιακές Συμπεριφορές / Απόδοση
- Ενδιαφέρον για τη θέση
  - Συμμετοχή σε έργα
  - Καλή επικοινωνία με τον πελάτη
  - Ακρίβεια
  - Απουσία
  - Συμμόρφωση με καθορισμένες προθεσμίες
  - Ενημέρωση της εκπαίδευσής

Είναι πολύ σημαντικό η αξιολόγηση κάθε εργαζομένου, όποτε είναι δυνατόν, να πραγματοποιείται από πολλά άτομα. Αυτό θα αποφύγει, σε μεγάλο βαθμό, υποκειμενικές αξιολογήσεις που επηρεάζονται από στοιχεία διαφορετικά από την πραγματική απόδοση του εργαζομένου.

Είναι επίσης σημαντικό σε αυτήν τη διαδικασία οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα που λαμβάνουν. Να γνωρίζουν ολόκληρη τη διαδικασία και γιατί γίνεται η αξιολόγηση. Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι μια αξιολόγηση που επιδιώκει τη ζημία των εργαζομένων, αλλά το αντίθετο. Ο απώτερος στόχος είναι να βοηθήσουμε τους εργαζομένους να κατανοήσουν καλύτερα τη θέση τους, τις δεξιότητες που απαιτεί και τι μπορεί να γίνει για να βελτιωθούν.

Πρέπει πάντα να έχουμε κατά νου ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να πραγματοποιείται σε όλους τους εργαζομένους, καθώς αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα που θα χρησιμεύσει για τη βελτίωση της διαχείρισης και των αποτελεσμάτων ολόκληρου του οργανισμού.

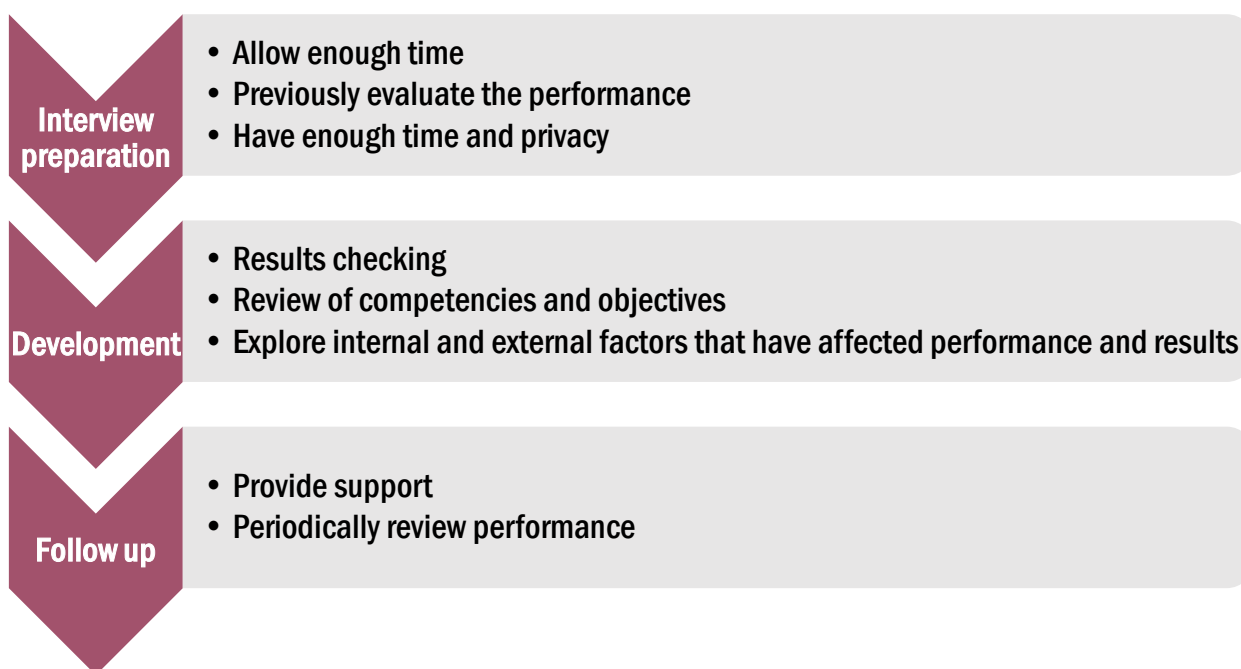
## Η συνέντευξη

Το πιο σημαντικό στάδιο της συνεχούς διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης, όταν ο σκοπός είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων, είναι η συνέντευξη. Ο ρόλος της είναι το κλειδί της επιτυχίας.

Αυτή η συνέντευξη (συνάντηση) που συνιστάται, σε εξαμηνιαία ή ετήσια περιοδικότητα, επηρεάζει δύο άτομα, τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο.

Αυτή είναι μια πολύ σύνθετη φάση, επομένως συνιστάται να εκπαιδεύσετε τους αξιολογητές να γνωρίζουν τις διάφορες φάσεις της διαδικασίας (οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω), καθώς και να κοινοποιούν σωστά τα αποτελέσματα.

Όσον αφορά στις βασικές φάσεις της συνέντευξης αξιολόγησης, ξεχωρίζουν τα εξής:



### Μεροληψία στη μέτρηση

Πρέπει να γνωρίζουμε ότι κατά την αξιολόγηση μπορούμε να δείξουμε κάποιου είδους μεροληψία, όπως:

- Η επίδραση της πρώτης εντύπωσης (Halo effect):** Είναι η τάση του αξιολογητή να εκτιμά έναν εργαζόμενο θετικά ή αρνητικά, με βάση ένα μοναδικό χαρακτηριστικό ή συμπεριφορά, το οποίο επηρεάζει έντονα τη συνολική κρίση του αξιολογητή, επιδρώντας με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στην αντιλήψη του
  - Πώς να το μειώσετε;  
αρκετούς αξιολογητές, αξιολογήστε κάθε διάσταση χωριστά.
- Η επίδραση των αντιθέσεων (Contrast effect):** η αξιολόγηση ενός εργαζομένου επηρεάζεται από τα αποτελέσματα εκείνων που έχουν προηγουμένως αξιολογηθεί.
  - Πώς να το μειώσετε;  
Αξιολογήστε κάθε διάσταση χωριστά, αλλάζοντας τη σειρά των αξιολογήσεων.
- Επίδραση της σπουδαιότητας:** ο αξιολογητής δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις τελευταίες ενέργειες του εργαζομένου όταν κρίνει την απόδοσή του.
  - Πώς να το μειώσετε;  
Μείωση του χρόνου μεταξύ αξιολογήσεων, ευαισθητοποίηση για την ανάγκη να παρατηρείται η συμπεριφορά των αξιολογημένων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.
- Μεροληψία υπέρ ευνοϊκότερης αντιμετώπισης:** η τάση εκ μέρους του αξιολογητή να κρίνει όσους αξιολογούνται ευνοϊκότερα από ότι πρέπει.
- Μεροληψία υπέρ αυστηρότερης αντιμετώπισης:** η τάση εκ μέρους του αξιολογητή να κρίνει όσους αξιολογούνται περισσότερο αυστηρά από ότι πρέπει.



- **Μεροληψία κεντρικής τάσης:** η τάση να κάνουμε κρίσεις που δεν απέχουν πολύ από τις μέσες τιμές.

### 1.3.2 | Διαχείριση Γνώσης & Κατάρτισης

Η κατάρτιση είναι η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που είναι απαραίτητες για μια εργασία.

Ως επικεφαλής εταιρείας ή τμήματος, θα πρέπει να δούμε την κατάρτιση ως επένδυση στο μέλλον της εταιρείας μας, καθώς θα μας επιτρέψει να αυξήσουμε την απόδοση των εργαζομένων μας και να ανταποκριθούμε στους καθορισμένους στόχους, καθώς και να αντιμετωπίσουμε τις μελλοντικές προκλήσεις.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι κύριες λειτουργίες της εκπαίδευσης είναι:

- Προώθηση της προσαρμογής στην εξέλιξη των επαγγελμάτων και του περιεχομένου.
- Αποτελεί μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης και κοινωνικής προώθησης.
- Συμβολή στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.
- Συμβολή στην ανάπτυξη νέων οικονομικών δραστηριοτήτων.

Η **εκπαιδευτική διαδικασία** αποτελείται από τις παρακάτω φάσεις:



#### 1. Διάγνωση Αναγκών

Πριν αναπτύξετε ένα πλάνο κατάρτισης, είναι σημαντικό να προσδιορίσετε τις ανάγκες που υπάρχουν όσον αφορά στον αριθμό των ατόμων που θα εκπαιδευτούν και σε ποιους τομείς θα εκπαιδευτούν. Οι ανάγκες κατάρτισης μπορούν να προβλεφθούν μέσω:

- Η στρατηγική της εταιρείας για το μέλλον (νέα προϊόντα, νέες αγορές κ.λπ.)
- Τεχνολογικές τάσεις (νέα μέσα εργασίας, αυτοματοποίηση ορισμένων εργασιών κ.λπ.)
- Αλλαγές στο περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, νομοθετικό κ.λπ.).
- Έρευνες ικανοποίησης πελατών
- Ανάλυση του περιβάλλοντος στην εργασία

Μπορεί επίσης να γίνει ανάλυση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την εταιρεία. Ανάλογα με το αν συμβάλλουν:

- Στην επιβίωση της εταιρείας και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.
- Στην εφαρμογή ενός σχεδίου κατάρτισης.

Η ανάλυση μπορεί να χωριστεί σε δύο άξονες:

- Παράγοντες που εξαρτώνται από την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας.
- Δυνατότητες υλοποίησης σχεδίου κατάρτισης.

Μόλις καθοριστούν οι ανάγκες, θα δημιουργηθεί το πλάνο κατάρτισης, το οποίο δεν είναι παρά ένα έγγραφο στο οποίο συλλέγονται οι πληροφορίες για να εξασφαλιστεί η κατάρτιση του προσωπικού του σε μια δεδομένη περίοδο.

Ένας άλλος τρόπος να γνωρίζετε τις ανάγκες κάθε εργαζομένου στην επιχείρησή σας ξεχωριστά γίνεται χρησιμοποιώντας τις ερωτήσεις από το έγγραφο "Αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης".

## 2. Ανάπτυξη του Πλάνου Κατάρτισης

Το πλάνο κατάρτισης είναι ένα σύνολο δράσεων κατάρτισης που αναπτύσσει μια επιχείρηση προκειμένου να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους της ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητές τους και, συνεπώς, τις επιδόσεις των εταιρειών. Συγκεκριμένα, η κατάρτιση μπορεί να αφορά στις δεξιότητες (πιο συνηθισμένες) ή στις συμπεριφορές:

- Ξέρουν πώς να κάνουν τη δουλειά; Εάν η απάντηση είναι Όχι, η εκπαίδευση θα επικεντρωθεί στις δυνατότητες
- Μπορούν να κάνουν τη δουλειά; Στάσεις
- Θέλουν ή ενθαρρύνονται να κάνουν τη δουλειά; Στάσεις

Με όλα αυτά, οι στόχοι που επιδιώκονται με την κατάρτιση δεξιοτήτων, που είναι η πιο κοινή στις επιχειρήσεις του Κλάδου των Τροφίμων είναι οι εξής:

- Προσφορά στους εργαζομένους περισσότερων ευκαιριών εκμάθησης νέων τεχνολογιών και νέων δραστηριοτήτων
- Παροχή νέων γνώσεων και βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
- Αναθεώρηση των γνώσεων για να την ενημερωσή τους
- Βελτίωση της απόδοσης της εργασίας
- Αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού

Κατά την ανάπτυξη του πλάνου κατάρτισης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα:

- Προετοιμασία προϋπολογισμού ώστε να μην υπάρχουν αυτοσχεδιασμοί.
- Καθορισμός των γενικών στόχων του πλάνου κατάρτισης και των ειδικών στόχων για την κάθε θέση εργασίας.
- Καθορισμός της διάρκειας και σύνταξης χρονοδιαγράμματος για την εφαρμογή του πλάνου.
- Περιγραφή των δράσεων που θα υλοποιηθούν, με εσωτερικούς πόρους (αυτό διευκολύνεται από τους εσωτερικούς ελέγχους των εταιρειών, που συνήθως βελτιώνουν την εσωτερική επικοινωνία και την εξοικονόμηση κόστους). ή εξωτερικούς πόρους (συμβαίνει όταν καταφεύγετε σε εξωτερικές εταιρείες για την εκπαίδευση των εργαζομένων, είναι συνήθως πιο αντικειμενικές και καινοτόμες).
- Ταυτοποίηση των ομάδων που θα καταρτιστούν.
- Ανάθεση σε έναν ή σε περισσότερους διαχειριστές του συντονισμού και της αξιολόγησης της κατάρτισης. Στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, θα μπορούσε να είναι ο διευθυντής ή ο επικεφαλής του τμήματος.

Μπορείτε να βρείτε περισσότερες λεπτομέρειες στην ενότητα «Σχεδιασμός του πλάνου κατάρτισης». Μπορείτε να κατεβάσετε περιεχόμενο και έγγραφα που θα σας βοηθήσουν να αναπτύξετε αυτό το πλάνο.

### 3. Διεξαγωγή Κατάρτισης

Με βάση το πρόγραμμα εκπαίδευσης και το περιεχόμενο που θα διδαχθεί, επιλέγεται το πιο κατάλληλο είδος εκπαίδευσης για την εταιρεία και τις γνώσεις που απαιτείται να αποκτηθούν.

Τα πρώτα χαρακτηριστικά που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- **Περιεχόμενο κατάρτισης:** Ποιες θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις θα πρέπει να μεταφερθούν για να ξεπεραστούν οι ανάγκες που εντοπίστηκαν και να αποκτηθούν οι απαραίτητες δεξιότητες;
- **Ομάδες στόχος:** Ποιοι υπάλληλοι της εταιρείας θα ήταν πιο ενδιαφέρον να καταρτιστούν;
- **Αριθμός ατόμων:** Πόσοι άνθρωποι θα συμμετείχαν;
- **Πρόγραμμα:** Ποια περίοδος του έτους είναι η πιο βολική για το προσωπικό να παρακολουθήσει δραστηριότητες κατάρτισης;
- **Διάρκεια:** Ποια είναι η μέγιστη διάρκεια της κατάρτισης, ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής και προκειμένου να συνδυαστεί η επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων;
- **Τρόπος Διεξαγωγής:** Ποιο πρόγραμμα θα ήταν το πλέον κατάλληλο;
- **Τόπος διεξαγωγής:** Πού θα ήταν πιο βολικό να γίνει η κατάρτιση;

Υπό αυτή την έννοια, τα είδη εκπαίδευσης είναι:

- **Πρότυπο:** πρόκειται για μια γενικότερη και κοινή εκπαίδευση σε αρκετές εταιρείες.
- **Προσαρμοσμένη:** είναι η εκπαίδευση που προσαρμόζεται σε κάθε εταιρεία ή / και σε συγκεκριμένη ατζέντα, συνήθως έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο λόγω της ιδιαιτερότητας.
- **Δια ζώσης (Face-to-face):** αυτές είναι οι τυπικές τάξεις με έναν εκπαιδευτή.
- **Εξ αποστάσεως (Online):** είναι η εκπαίδευση που παρέχεται μέσω διαδικτύου.
- **Μικτή:** είναι η εκπαίδευση που δίνεται με συνδυασμό της δια ζώσης και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.
- **Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας:** είναι η κατάρτιση που στοχεύει στην εκμάθηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων πάνω σε μια θέση εργασίας.

Παρακάτω μπορείτε να βρείτε μερικές μεθόδους για διεξαγωγή δραστηριοτήτων κατάρτισης με πρακτικό τρόπο:

- Εκπαίδευση με βάση τη μάθηση - "μάθηση στην πράξη"
- Μελετώντας συγκεκριμένες περιπτώσεις (Case studies)
- Προσομοίωση ασκήσεων
- Συνέδρια, βίντεο, ταινίες και οπτικοακουστικά μέσα
- Εκπαίδευση μέσω workshops..

Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που επιλέχθηκαν παραπάνω, πληροφορίες μπορούν να βρεθούν σε διαφορετικές πύλες, τόσο σε απευθείας σύνδεση, ιδιωτικά, επίσημα και δημόσια.

### 4. Αξιολόγηση Κατάρτισης

Τέλος, πραγματοποιείται η αξιολόγηση της κατάρτισης για να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν αλλαγές στα παραγωγικά αποτελέσματα και στις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό, οι διαχειριστές μπορούν να εφαρμόσουν το μοντέλο αξιολόγησης Kirkpatrick, το οποίο πραγματοποιεί ανάλυση 4 επιπέδων αξιολόγησης:

- **Αντίδραση:** μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην κατάρτιση μέσω ερωτηματολογίου, καταγράφοντας τις θετικές και αρνητικές πτυχές της κατάρτισης.
- **Μάθηση:** οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτώνται από τους εκπαιδευόμενους μετρούνται μέσω δοκιμών γνώσης πριν και μετά την εκπαίδευση, συνεντεύξεις ή δοκιμές δεξιοτήτων ή πεδίου εργασίας. Συνιστάται να λαμβάνετε εξετάσεις ή ερωτήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση για το συγκεκριμένο θέμα.
- **Συμπεριφορά:** αξιολογώντας εάν οι γνώσεις που αποκτήθηκαν εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας και εάν υπάρχουν αλλαγές στα αποτελέσματα. Αυτή η φάση ακολουθεί αργότερα, αφού τα αποτελέσματα των διαφορετικών θέσεων συγκριθούν. Αυτή η φάση μπορεί να αξιολογηθεί μέσω της Αξιολόγησης της Απόδοσης (βλέπε αντίστοιχη ενότητα), όπου αξιολογούνται οι μαθησιακοί στόχοι που έχουν επιτευχθεί.
- **Αντίκτυπος:** η αξιολόγηση των οφελών που προκύπτουν από την κατάρτιση, όπως η ικανοποίηση του πελάτη ή η εταιρική εικόνα. Μπορεί να εφαρμοσθεί μέσω διαφόρων ερωτηματολογίων.

Άλλες πτυχές που πρέπει να αξιολογηθούν είναι:

- **Δυνατότητα μεταφοράς:** επιτρέπει την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο το εκπαιδευμένο άτομο εφαρμόζει στην πράξη, στο χώρο εργασίας, τις αποκτηθείσες γνώσεις.
- **Επιστροφή της επένδυσης:** μετρά την οικονομική κερδοφορία της κατάρτισης μέσω της σύγκρισης μεταξύ του ποσού που επενδύεται στην κατάρτιση και της αύξησης του κέρδους της εταιρείας ως αποτέλεσμα της εν λόγω δράσης.

Δημόσιες επιδοτήσεις για εταιρείες προκειμένου να εφαρμόσουν εκπαίδευση στους χώρους εργασίας τους:

## Ελλάδα

Οι εταιρείες έχουν πρόσβαση στο Πρόγραμμα Επαγγελματικής Κατάρτισης Εργαζομένων (ΛΑΕΚ) του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού: <http://laek.oaed.gr/>

**Πηγές:** Διαφορετικοί πόροι και έγγραφα και για τα δύο τμήματα έχουν συμπεριληφθεί στην ηλεκτρονική πλατφόρμα FRESH. Ορισμένα επικεντρώνονται στην εφαρμογή μιας αξιολόγησης απόδοσης, συγκεκριμένα μέσω των βημάτων που πρέπει να έχει μια συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης καθώς και οδηγίες για την εφαρμογή της. Περιλαμβάνονται διαφορετικές πτυχές ή παράγοντες για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Όσον αφορά στην εκπαίδευση, μπορείτε να βρείτε ένα ερωτηματολόγιο για να μάθετε την κατάσταση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενες ενότητες, τόσο η αξιολόγηση της απόδοσης όσο και η περιγραφή της εργασίας σχετίζονται στενά με την εκπαίδευση, καθώς ανάλογα με τις πιθανές ελλείψεις ή τις ανάγκες ενός ή περισσότερων υπαλλήλων, η εκπαίδευση είναι μια πιθανή λύση και για τις δύο περιπτώσεις.

## 2. Εργασιακές σχέσεις

### 2.1 | Νομοθεσία

#### 2.1.1 | Γνωριμία με την Ευρωπαϊκή Νομοθεσία για την Εργασία

##### ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι εργασιακές σχέσεις είναι εκείνες που δημιουργούνται μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας κατά τη διαδικασία παραγωγής. Σε αυτήν τη σχέση, το άτομο που συνεισφέρει το κεφάλαιο ή τα μέσα παραγωγής ονομάζεται **εργοδότης ή επιχειρηματίας**, ενώ το άτομο που παρέχει την εργασία ονομάζεται εργαζόμενος. Αυτές οι εργασιακές σχέσεις ρυθμίζονται από τη σύμβαση εργασίας, δηλαδή, η σύμβαση εργασίας είναι ο κανόνας που ρυθμίζει τη σχέση εργασίας μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου.

Υπάρχουν περισσότεροι από 240 εκατομμύρια εργαζόμενοι στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το ευρωπαϊκό εργατικό δίκαιο επιτρέπει σε μεγάλο αριθμό πολιτών να απολαμβάνουν άμεσα τα εργασιακά τους δικαιώματα και έχει θετικά αποτελέσματα σε έναν από τους πιο συγκεκριμένους και σημαντικούς τομείς της καθημερινής τους ζωής.

Ωστόσο, το ευρωπαϊκό εργατικό δίκαιο ωφελεί επίσης τους εργοδότες και την κοινωνία στο σύνολό της:

- δημιουργώντας ένα σαφές πλαίσιο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων στο χώρο εργασίας
- προστατεύοντας την υγεία των εργαζομένων
- προωθώντας τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.

Επιπλέον, το ευρωπαϊκό εργατικό δίκαιο είναι αδιαχώριστο από την ενιαία αγορά. Η ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών, υπηρεσιών, κεφαλαίου και εργαζομένων πρέπει να συμβαδίζει με τους εργασιακούς κανονισμούς που εγγυώνται ότι οι χώρες και οι εταιρείες ανταγωνίζονται δίκαια, μέσω της ποιότητας των προϊόντων τους και όχι παραβλέποντας την εργατική νομοθεσία.

Καθώς σημειώθηκε πρόοδος στο προηγούμενο τμήμα, **μία από τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ)** στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την απασχόληση και της ευρωπαϊκής εργατικής νομοθεσίας είναι οι εργασιακές σχέσεις σε θέματα όπως:

1. Πληροφορίες και όροι των συμβάσεων.
2. Ανακοίνωση οποιωνδήποτε αλλαγών σχετικά με τις συμβάσεις εργαζομένων.
3. Ελάχιστοι όροι στους διάφορους τύπους συμβάσεων (προσωρινή, ορισμένη μερική απασχόληση ή πλήρης απασχόληση και αορίστου χρόνου απασχόληση).
4. Προστασία υγείας και συνθήκες ασφάλειας.
5. Ώρες εργασίας.
6. Συλλογικές απολύσεις.
7. Κοινωνική ασφάλιση.

Στόχος είναι ο καθορισμός ελάχιστων προϋποθέσεων σε καθέναν από τους τομείς που περιλαμβάνουν τις εργασιακές σχέσεις τις οποίες μπορούν να τηρούν τα κράτη μέλη. Παρά τις ελάχιστες αυτές απαιτήσεις, η ΕΕ δεν εμποδίζει ποτέ τα κράτη μέλη να επιλέγουν νομοθεσία με υψηλότερα επίπεδα από αυτά που ορίζονται.

Το μεγαλύτερο μέρος της νομοθεσίας προέρχεται, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, από την Γενική Διεύθυνση Κοινωνικών Υποθέσεων, Ένταξης και Απασχόλησης, που εστιάζεται στην ανάπτυξη ευρωπαϊκών πολιτικών στους τομείς των Κοινωνικών Υποθέσεων και της Απασχόλησης και της Κατάρτισης και Εκπαίδευσης.

Διαφορετικές οδηγίες και προϋποθέσεις που ισχύουν για ολόκληρη την ΕΕ και τις οποίες θα αναπτύξει κάθε κράτος μέλος (στην ακόλουθη ενότητα μπορείτε να δείτε την ελληνική και κυπριακή νομοθεσία) μπορείτε να βρείτε σε κάθε ένα από τα θέματα της προηγούμενης λίστας, όπως:

### Πληροφορίες και όροι των συμβάσεων.

**Οδηγία 91/533/ΕΕC** θέτει τους γενικούς κανόνες σε μερικά από τα ακόλουθα σημεία :

- Οι ελάχιστες υποχρεώσεις που έχει ο εργοδότης όταν ενημερώνει τους εργαζομένους για τους όρους της σύμβασής τους.
- Τα μέσα με τα οποία μπορείτε να το επικοινωνήσετε.
- Ο τύπος σχέσης που δημιουργείται μεταξύ των δύο.
- Οι συμβατικοί όροι ενός εργαζομένου που εργάζεται σε μία ή περισσότερες διαφορετικές χώρες.

Αυτή την στιγμή, η οδηγία αναθεωρείται στην αποκαλούμενη Πρόταση για Οδηγία για προβλέψιμες και διαφανείς Συνθήκες Εργασίας, μέσα από την ευρωπαϊκή διαδικασία συναπόφασης.

### Συνθήκες για προσωρινές συμβάσεις (σύμβαση μισής ημέρας και πλήρους απασχόλησης).

Η **Οδηγία 1999/70/ΕΚ** θεσπίζει μια σειρά βασικών σημείων σχετικά με τα ελάχιστα δικαιώματα των εργαζομένων με προσωρινές συμβάσεις πλήρους απασχόλησης σε σχέση με: δικαιώματα ενημέρωσης και διαβούλευσης, αρχές απαγόρευσης των διακρίσεων και τα ελάχιστα για την αποφυγή επαναλαμβανόμενης χρήσης και κατάχρησης αυτών των συμβάσεων .

Από την άλλη πλευρά, η **Οδηγία 1997/81/ΕΚ** ασχολείται με προσωρινές συμβάσεις μερικής απασχόλησης, όπου θεσπίζεται ένας συγκεκριμένος ορισμός του εργαζομένου με μερική απασχόληση και οι αρχές της μη διάκρισης μεταξύ αυτών και άλλων τύπων συμβάσεων.

Υπάρχουν επίσης ορισμένα σημεία που ο εργοδότης πρέπει να λάβει υπόψη κατά τη μεταφορά και τις αλλαγές από προσωρινό εργαζόμενο σε εργαζόμενο μερικής απασχόλησης σε εργαζόμενο πλήρους/αόριστου χρόνου απασχόληση.

### Προστασία υγείας και συνθήκες ασφάλειας.

Η **Οδηγία 1989/391/ΕC** περιλαμβάνει πληροφορίες που σχετίζονται με την υγεία και ασφάλεια στον χώρο εργασίας όταν ασχολείται με πτυχές όπως:

- Οι αντίστοιχες υποχρεώσεις τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου.
- Πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων.
- Προστασία της ασφάλειας και της υγείας στο χώρο εργασίας.
- Εξάλειψη των παραγόντων κινδύνου και ατυχημάτων.
- Ενημέρωση και διαβούλευση για όλες τις δράσεις που επηρεάζουν την ασφάλεια και την υγεία στο χώρο εργασίας.
- Εκπαίδευση εργαζομένων και εκπροσώπων τους σε θέματα ασφάλειας και υγείας.



## Ωρες εργασίας.

**Η Οδηγία 2003/88/ΕΚ** θέτει τις ελάχιστες απαιτήσεις σχετικά με την οργάνωση του χρόνου εργασίας στην εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα:

- Ελάχιστες περιόδους καθημερινής ξεκούρασης, εβδομαδιαίας ξεκούρασης και ετήσιων διακοπών.
- Διακοπές και μέγιστη εβδομαδιαία διάρκεια εργασίας.
- Συγκεκριμένες πτυχές της βραδινής εργασίας, της εργασίας με βάρδιες και του ρυθμού εργασίας.

## Συλλογικές απολύσεις.

**Η οδηγία 98/59/ΕΚ** ασχολείται με τις διαφορετικές πτυχές που σχετίζονται με τις συλλογικές απολύσεις όπως:

- ορισμός, οι απαιτήσεις και οι απαιτήσεις της αίτησης.
- Οι όροι και οι υποχρεώσεις ενημέρωσης και διαβούλευσης που έχουν οι εταιρείες κατά την εκτέλεση συλλογικής απόλυσης.
- Η διαδικασία που ακολουθείται για τη διεξαγωγή της συλλογικής απόλυσης.

## Κοινωνική ασφάλιση.

Κάθε κράτος μέλος της ΕΕ διαθέτει το δικό του σύστημα κοινωνικής ασφάλισης. Ωστόσο, η ΕΕ νομοθετεί έτσι ώστε ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης να είναι όσο το δυνατόν ευκίνητος και ευέλικτος και να μην επηρεάζεται η κυκλοφορία των ανθρώπων μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης από την ποικιλία των συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης μεταξύ των χωρών.

Σε αυτήν την ενότητα μπορείτε να βρείτε τα εργαλεία που διαθέτει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να γνωρίζετε τα διαφορετικά συστήματα Κοινωνικής Ασφάλισης σε κάθε χώρα και τους διαφορετικούς νόμους που θα ισχύουν για τους υπαλλήλους που εργάζονται και ζουν σε διαφορετικές χώρες ή εργάζονται σε πολλές χώρες ταυτόχρονα.

Για να συμβουλευτείτε τα διάφορα σημεία επαφής σε κάθε κράτος της ΕΕ και τα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης, μπορείτε να συμβουλευτείτε αυτόν τον σύνδεσμο.

- Πληροφορίες για τους αποσπασμένους εργαζομένους σε κάθε κράτος μέλος (πληροφορίες, υποχρεώσεις, νομοθετικά πλαίσια κ.λπ.) σε αυτόν τον σύνδεσμο. Σε γενικές γραμμές, η νομοθεσία και οι κανονισμοί που πρέπει να εφαρμόζονται αλλάζουν ανάλογα με το αν ένας εργαζόμενος εργάζεται ως εκτοπισμένος για δύο χρόνια ή περισσότερο.
- Μάθετε τις διάφορες καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει μια εταιρεία με έναν αποσπασμένο εργαζόμενο (posted worker), σε **αυτόν** τον σύνδεσμο:
  - Εάν εργάζεστε σε μόνο μια χώρα.
  - Εάν εργάζεστε σε μια χώρα και ζείτε σε άλλη.
  - Εάν εργάζεστε σε περισσότερες από μια χώρες.

Η Γενική Διεύθυνση Κοινωνικών Υποθέσεων διαθέτει το **ΕΕΙΣΣΣ (Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Πληροφοριών για τα Συστήματα Κοινωνικής Ασφάλισης)**, που είναι διαθέσιμο σε όλους τους

ευρωπαίους πολίτες και τις εταιρείες τους. Μια πύλη πληροφοριών με πρόσβαση σε όλα τα θεσμικά όργανα όλων των χωρών μελών της ΕΕ.

Δυο επεξηγηματικά βίντεο για το πως η νομοθεσία δουλεύει στην Ευρωπαϊκή Ένωση:

- Πως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δουλεύει (δείτε το σημείο που οι ΓΔ αναφέρονται).  
[https://www.youtube.com/watch?v=mE1rnOi8AFc&list=PLqNq8AGWK\\_cmguZHPRMxrO-leUD5H-Dsr&index=1](https://www.youtube.com/watch?v=mE1rnOi8AFc&list=PLqNq8AGWK_cmguZHPRMxrO-leUD5H-Dsr&index=1)
- Πως η νομοθεσία περνά στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ρόλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και Γενικών Διευθυντών) <https://www.youtube.com/watch?v=8C0Kq7ioOpk>

## 2.1.2 | Εφαρμογή της Εθνικής Εργασιακής Νομοθεσία για Εργασία.

### 1. Ελληνική Εργασιακή Νομοθεσία

#### Συμβάσεις εργασίας

Υπάρχουν 4 ομάδες με διαφορετικά είδη συμβάσεων εργασίας:

Πλήρης απασχόληση
Μερική απασχόληση
Απασχόληση συγκεκριμένου χρόνου
Απασχόληση αορίστου χρόνου

Στον ακόλουθο σύνδεσμο μπορείτε να βρείτε τις σχετικές πληροφορίες: <http://www.yeka.gr/>.

Στην ελληνική νομοθεσία υπάρχουν διαφορετικές νομοθεσίες και άρθρα που ρυθμίζουν τον σκοπό των εργασιακών σχέσεων. Στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εργασίας & Κοινωνικών Υποθέσεων, θα βρείτε πληροφορίες για την Εργασιακή Νομοθεσία: <http://www.yeka.gr>

#### Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας

Με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, οι οποίες συμφωνούνται εγγράφως μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων και εργοδοτών ή μεταξύ συνδιακλιστικής οργάνωσης εργαζομένων και εργοδότη, καθορίζονται οι όροι εργασίας και οι μεταξύ των συμβαλλομένων αμοιβαίες υποχρεώσεις.

Υπάρχουν τα παρακάτω είδη Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας:

- Εθνικές Γενικές, που αφορούν όλους τους εργαζομένους της χώρας.
- Κλαδικές, που αφορούν τους εργαζομένους των επιχειρήσεων ομοειδών, ή συναφών εκμεταλλεύσεων ή επιχειρήσεων ορισμένης πόλης ή περιφέρειας ή όλης της χώρας.
- Επιχειρησιακές, που αφορούν τους εργαζομένους μιας εκμετάλλευσης ή επιχείρησης.

Εθνικές ομοιοεπαγγελματικές που αφορούν τους εργαζομένους ορισμένου επάγγελματος ή και συναφών ειδικοτήτων συγκεκριμένης πόλης ή περιφέρειας.

Περισσότερες πληροφορίες για τις Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, θα βρείτε στον ακόλουθο σύνδεσμο: <https://www.ypakp.gr/index.php?ID=EhCBns8nL0y56dD9>

## 2. Ελληνική Εργασιακή Νομοθεσία

### A) Εισαγωγή

Η εργασιακή σχέση περιλαμβάνει δύο μέρη:

- Τον επιχειρηματία: Κάθε φυσικό πρόσωπο άνω των 18 ετών και με πλήρη ικανότητα να ενεργεί, το οποίο προσλαμβάνει έναν εργαζόμενο μπορεί να είναι επιχειρηματίας. Όσοι επιθυμούν να είναι επιχειρηματίες και οι οποίοι είναι μεταξύ 16 και 18 ετών, μπορούν να προσλαμβάνουν μόνο στην περίπτωση που είναι ανεξάρτητοι από τους γονείς τους και έχουν την εξουσιοδότηση αυτών ή / και των νόμιμων κηδεμόνων τους.
- Ο εργαζόμενος: Όλα τα άτομα άνω των 16 ετών που δεν έχουν στερηθεί την ικανότητά τους να ενεργούν με δικαστική ποινή μπορούν να είναι εργαζόμενοι. Ο εργαζόμενος: Σε περίπτωση ατόμων κάτω των 16 ετών, μπορεί να είναι εργαζόμενοι με προηγούμενη έγκριση από τους γονείς ή / και τους νόμιμους κηδεμόνες και τον αρμόδιο φορέα, επιτρέπεται να συμμετέχουν σε δημόσιες εκθέσεις. Επιπλέον, τα άτομα κάτω των 18 ετών μπορεί να μην κάνουν υπερωρίες ή να εργάζονται.

### B) Εργασιακές Συμβάσεις

Υπάρχουν 3 είδη εργασιακών συμβάσεων:

- Σύμβαση αορίστου χρόνου
- Σύμβαση μερικής απασχόλησης
- Σύμβαση ορισμένου χρόνου

Ο νόμος προβλέπει την υποχρέωση του εργοδότη να ενημερώνει τους υπαλλήλους για τους όρους που ισχύουν για τη Σύμβαση ή τη σχέση εργασίας. Ο Νόμος 100 (I) του 2000, απαιτεί από τους εργοδότες να παρέχουν στους υπαλλήλους τους πληροφορίες σχετικά με τους όρους απασχόλησής τους.

Το άρθρο 4 παράγραφος 2 ορίζει τις ελάχιστες πληροφορίες που πρέπει να παρέχονται ως εξής:

- την ταυτότητα των μερών
- τον τόπο εργασίας και την έδρα της επιχείρησης ή την κατοικία του εργοδότη
- τη θέση ή την εξειδίκευση του υπαλλήλου, τον βαθμό του, τη φύση των καθηκόντων
- και το αντικείμενο της εργασίας του / της
- την ημερομηνία έναρξης της σύμβασης ή της εργασιακής σχέσης και την διάρκεια, εφόσον πρόκειται για ορισμένο όρο
- τη διάρκεια οποιασδήποτε ετήσιας άδειας στην οποία δικαιούται ο εργαζόμενος, καθώς και τον τρόπο και τον τρόπο ασφάλισης
- την ώρα κατά την οποία μπορεί να ληφθεί η άδεια
- τις περιόδους προειδοποίησης που πρέπει να τηρούνται από τον εργοδότη και τον εργαζόμενο στην περίπτωση της λήξης της απασχόλησης, είτε με συναίνεση είτε μονομερώς
- όλους τους τύπους χρηματικών απολαβών στους οποίους μπορεί να δικαιούται ο εργαζόμενος και το χρονοδιάγραμμα για την πληρωμή τους

- τη συνήθη διάρκεια της ημερήσιας ή εβδομαδιαίας απασχόλησης και
- λεπτομέρειες σχετικά με τυχόν συλλογικές συμβάσεις που διέπουν τους όρους ή / και τους όρους της σύμβασης-εργασία.
- Για να δείτε ένα των όρων του συμβολαίου κτυπήστε στο [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page18\\_en/page18\\_en?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page18_en/page18_en?OpenDocument)
- Πηγή: [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/All/E3B3C0AD7349C504C2257B57002DE93E/\\$file/Syggkentro\\_tikos%20Odigos.pdf?OpenElement](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/All/E3B3C0AD7349C504C2257B57002DE93E/$file/Syggkentro_tikos%20Odigos.pdf?OpenElement)
- Στην κυπριακή νομοθεσία υπάρχουν διάφοροι νόμοι και άρθρα που ρυθμίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Στις επόμενες διαφάνειες παραθέτουμε τους πιο βασικούς

### Γ) Εργασιακή Νομοθεσία

Στην κυπριακή νομοθεσία υπάρχουν διάφοροι νόμοι και άρθρα που ρυθμίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Πιο κάτω παραθέτουμε τους πιο βασικούς

- **Ο βασικός νόμος του 2002 για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης** (απαγόρευση δυσμενούς μεταχείρισης) τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2002. Στις 16 Φεβρουαρίου 2007 τέθηκε σε ισχύ πρώτη τροποποίηση του νόμου σχετικά με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των επιθεωρητών και δεύτερη τροπολογία τέθηκε σε ισχύ στις 30 Φεβρουαρίου 2008, όσον αφορά την μερική απασχόληση σε περιστασιακή βάση. Σκοπός αυτού του νόμου είναι: να εξαλειφθούν οι διακρίσεις εις βάρος των εργαζομένων με μερική απασχόληση και να βελτιωθεί η ποιότητα της μερικής απασχόλησης ή να προωθηθεί η εθελοντική ανάπτυξη της μερικής απασχόλησης και να συμβάλει στην ευέλικτη οργάνωση του χρόνου εργασίας λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων.
  - Πηγή: [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/All/823E88F06ACFC427C2257A80002295E5/\\$file/Part%20Time%20Work.pdf?OpenElement](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/All/823E88F06ACFC427C2257A80002295E5/$file/Part%20Time%20Work.pdf?OpenElement)
- **Ο βασικός νόμος του 2003 για τους εργαζόμενους με μόνιμη απασχόληση** (απαγόρευση δυσμενούς μεταχείρισης) τέθηκε σε ισχύ στις 25 Ιουλίου 2003. Σκοπός του είναι:
  - να βελτιώσει την ποιότητα της εργασίας εξασφαλίζοντας την εφαρμογή της αρχής της μη διάκρισης και
  - να αποτρέπει τις καταχρήσεις που απορρέουν από τη χρήση διαδοχικών συμβάσεων ή σχέσεων εργασίας ορισμένου χρόνου.

Ο νόμος εφαρμόζεται και για τους εργαζομένους ορισμένου χρόνου (βάσει σύμβασης ή σχέσης εργασίας) εκτός από:

- τις σχέσεις αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης και τα προγράμματα μαθητείας και ή τις συμβάσεις ή σχέσεις εργασίας που έχουν συναφθεί στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου δημόσιου (κυβερνητικού) ή δημόσιου προγράμματος κατάρτισης, ένταξης και επαγγελματικής επανεκπαίδευσης
- Πηγή: [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/All/886F0D634D1F784DC2257A8000229DEC/\\$file/Fixed%20Term%20Work.pdf?OpenElement](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/All/886F0D634D1F784DC2257A8000229DEC/$file/Fixed%20Term%20Work.pdf?OpenElement)

- **Ο βασικός νόμος περί οργάνωσης του χρόνου εργασίας τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2003.** Ο νόμος καθορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας σε σχέση με την οργάνωση του χρόνου εργασίας των εργαζομένων και ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις, τις εγκαταστάσεις και τα έργα του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, εκτός από:
  - τα μέλη των Ενόπλων Δυνάμεων - τα μέλη της Αστυνομίας και της Αστυνομίας
  - οι ναυτικοί που καλύπτονται από το νόμο του 2003 (νόμος αριθ. 79 (I) / 2003) περί εμπορικής ναυτιλίας (Οργάνωση του χρόνου εργασίας των ναυτικών).

Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες και υποθέσεις εξαιρούνται από ορισμένες διατάξεις του Νόμου αναλόγως. Ένας τροποποιητικός νόμος σχετικά με τις εξουσίες και τα καθήκοντα των Επιθεωρητών τέθηκε σε ισχύ στις 16 Φεβρουαρίου 2007.

## Δ) Συλλογικές Συμβάσεις

**Τι είναι η συλλογική σύμβαση;**

- Οι συλλογικές συμβάσεις είναι η κύρια μέθοδος μέσω της οποίας καθορίζονται οι όροι και οι συνθήκες εργασίας στην Κύπρο. Οι συλλογικές συμβάσεις έχουν συνήθως διάρκεια δύο ετών ή τριών ετών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορεί να συμφωνηθεί συντομότερη ή μεγαλύτερη διάρκεια ισχύος, δεδομένου ότι η διάρκεια είναι διαπραγματεύσιμη.
- Ο περί της Αναγνώρισης της Συνδικαλιστικής Οργάνωσης και του Δικαιώματος Παροχής Συνδικαλιστικών Διευκολύνσεων για Σκοπούς Αναγνώρισης Νόμος του 2012 δίδει το δικαίωμα σε εγγεγραμμένες συνδικαλιστικές οργανώσεις να υποβάλουν στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων αίτηση για έκδοση Διατάγματος Αναγνώρισης σε επιχειρήσεις όπου ο εργοδότης δεν τις αναγνωρίζει, για σκοπούς διαπραγμάτευσης. Σε περίπτωση έκδοσης τέτοιου Διατάγματος, υποχρεώνεται ο εργοδότης να αναγνωρίσει τη συντεχνία για σκοπούς διαπραγμάτευσης των όρων απασχόλησης των υπαλλήλων του συμπεριλαμβανομένης και της διαπραγμάτευσης με σκοπό τη σύναψη συλλογικής σύμβασης

### Είδη συλλογικών συμβάσεων στην Κύπρο

- Εθνική τομεακή
- Εταιρική

### Διάρκεια συλλογικών συμβάσεων στην Κύπρο

- Εθνική τομεακή, 4 χρόνια
- Εταιρική, 2-3 χρόνια

## Ε) Συλλογικές Συμβάσεις στη Γεωργία

- Οι εταιρικές συμφωνίες καθορίζουν τις αμοιβές και τις προϋποθέσεις για τη μειοψηφία των Κυπρίων υπηκόων που εργάζονται στον κλάδο (σε μονάδες συσκευασίας εσπεριδοειδών και πατάτας). Από το 2004, μια ενιαία τομεακή συμφωνία διέπει τις βασικές αμοιβές και τις προϋποθέσεις για τους (σχεδόν όλους τους ξένους) εργαζόμενους που απασχολούνται από

μικρούς εργοδότες στον τομέα της γεωργίας και της κτηνοτροφίας που δεν καλύπτονται από άλλες συμφωνίες για επιχειρήσεις ή βιομηχανίες.

- Πηγές:
  - <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2005/industrial-relations-in-agriculture>
  - [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page11\\_en/page11\\_en?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page11_en/page11_en?OpenDocument)

## 2.2 | Πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων.

### 2.2.1 | Πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων από την άποψη του ανθρωπίνου δυναμικού.

#### A) Τι είναι η πρόληψη του εργατικού κινδύνου;

Η πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου είναι η πειθαρχία που προάγει την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον, μέσω της ανίχνευσης, αξιολόγησης και ελέγχου των κινδύνων και των κινδύνων που σχετίζονται με την εργασία. Το PRL ενθαρρύνει επίσης τη θέσπιση και την ανάπτυξη μέτρων και δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για την πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων.

#### B) Επαγγελματικοί κίνδυνοι

Οι επαγγελματικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν, αφενός, επαγγελματικά ατυχήματα και, αφετέρου, επαγγελματικές ασθένειες. Ένα εργατικό ατύχημα είναι αυτό που προκαλείται από ανθρώπινό ή άλλο λάθος κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας, καθώς και ατυχήματα που συμβαίνουν στο ταξίδι του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας ή στο ταξίδι επιστροφής στο σπίτι από την εργασία (οδικά ατυχήματα).

Στην περίπτωση επαγγελματικών ασθενειών και είναι όλοι οι άνθρωποι που έχουν συμβεί λόγω των διαφορετικών συνθηκών κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι εκτελούν το έργο τους.

#### Γ) Είδη επαγγελματικών κινδύνων

Τα είδη χωρίζονται στις ακόλουθες έξι ομάδες. Αυτό μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τη χώρα. Αυτή είναι μια γενική επισκόπηση:

- Επαγγελματικές ασθένειες που προκαλούνται από χημικούς παράγοντες.
- Επαγγελματικές ασθένειες που προκαλούνται από φυσικούς παράγοντες.
- Επαγγελματικές ασθένειες που προκαλούνται από βιολογικούς παράγοντες.
- Επαγγελματικές ασθένειες που προκαλούνται από την εισπνοή ουσιών και παραγόντων που δεν περιλαμβάνονται σε άλλα τμήματα.
- Επαγγελματικές δερματικές παθήσεις που προκαλούνται από ουσίες και παράγοντες που δεν περιλαμβάνονται σε κανένα από τα άλλα τμήματα.
- Επαγγελματικές ασθένειες που προκαλούνται από καρκινογόνους παράγοντες.

#### Δ) Υποχρεώσεις της επιχείρησης στον τομέα της πρόληψης των εργασιακών κινδύνων



Η δημόσια διοίκηση και οι εργοδότες έχουν καθήκον να προστατεύουν τους υπαλλήλους τους από επαγγελματικούς κινδύνους, εξασφαλίζοντας την ασφάλεια και την υγεία τους σε όλες τις επαγγελματικές πτυχές, συμπεριλαμβάνοντας την προληπτική δραστηριότητα και υιοθετώντας τα απαραίτητα μέτρα.

Η Πρόληψη των Επαγγελματικών Κινδύνων πρέπει να ενσωματωθεί στο σύστημα διαχείρισης του οργανισμού, σε όλες τις δραστηριότητες και σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, μέσω της εφαρμογής Σχεδίου Πρόληψης Επαγγελματικού Κινδύνου.

Όλοι οι οργανισμοί και οι δημόσιες διοικήσεις πρέπει να διαθέτουν Σύστημα Διαχείρισης Πρόληψης Επαγγελματικών Κινδύνων.

Ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων του οργανισμού και τις δραστηριότητες που διεξάγονται, υπάρχουν διαφορετικά μοντέλα οργάνωσης της προληπτικής δραστηριότητας:

- Ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει προσωπικά την προληπτική δραστηριότητα (εταιρείες με λιγότερους από 10 εργαζόμενους).
- Διορίζεται ένας ή περισσότεροι υπάλληλοι στην εταιρεία (εταιρείες με λιγότερους από 500 εργαζόμενους ή λιγότερους από 250 εργαζόμενους εάν οι δραστηριότητες θεωρούνται επικίνδυνες).
- Δημιουργία ίδιας υπηρεσίας πρόληψης (εταιρείες με περισσότερους από 500 εργαζόμενους ή εταιρείες με 250-500 εργαζόμενους που ασκούν δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στο Παράρτημα Ι της RD 39/1997 (<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1997-1853>))
- Πρόσληψη υπηρεσίας πρόληψης τρίτου μέρους.

## **Ε. Είδη παραβάσεων βάσει της Ελληνικής και Κυπριακής νομοθεσίας για την πρόληψη του εργατικού κινδύνου**

### **1. Ελλάδα**

Η Ελληνική Νομοθεσία σχετικά με Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εργασίας & κοινωνικών Υποθέσεων στην Ενότητα Νομοθεσία κάτω από το Θέμα Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (<https://www.ypakp.gr/index.php?ID=dahZV89SBCRFHnF3>)

Σχετικές πληροφορίες θα βρείτε επίσης στις ιστοσελίδες του:

- Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής & Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛΙΝΥΑΕ) (<http://www.elinyae.gr/arhiki>)

Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ) (<https://www.sepenet.gr/liferayportal/archike>)

### **2. Κύπρος**

Occupational Risk Prevention is the discipline that promotes the health and safety of workers in the work environment, by detecting, evaluating and controlling the risks and hazards associated with work. Likewise, the PRL encourages the establishment and development of measures and activities necessary to prevent professional risks.

#### **A) Υποχρεώσεις της επιχείρησης στον τομέα της πρόληψης των εργασιακών κινδύνων στην Κύπρο**



- Οι εργαζόμενοι εκλέγουν εκπροσώπους για θέματα υγείας και ασφάλειας. Ακόμα και στους χώρους εργασίας με λιγότερους από πέντε υπαλλήλους είναι υποχρεωτικό να εκλέγουμε κάποιον.
- **Στους χώρους εργασίας με 10 ή περισσότερους υπαλλήλους** αυτοί οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι συμμετέχουν σε επιτροπή ασφαλείας. Οι αρμοδιότητές τους είναι συμβουλευτικές και συμβουλευτικές, αλλά μπορούν να καλέσουν στην εθνική επιθεώρηση εάν χρειαστεί
- Ο ρόλος του αντιπροσώπου ασφαλείας και της επιτροπής ασφαλείας είναι κυρίως συμβουλευτικός . Η ίδια η επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει δράση.
- Σύμφωνα με τη βασική νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, οι εργοδότες καλούνται να διαβουλεύονται με τους εργαζομένους ή τους εκπροσώπους τους σχετικά με θέματα που αφορούν την ασφάλεια και την υγεία κατά την εργασία και θα πρέπει επίσης να τους συμβουλεύονται για τρόπους αποτελεσματικής συνεργασίας για την επίτευξη ασφαλών και υγιεινών χώρων εργασίας. Υπάρχει μια συγκεκριμένη απαίτηση να ζητείται η γνώμη των εργαζομένων ή των εκπροσώπων τους σχετικά με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, όπου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συνέπειες για την υγεία και την ασφάλεια από την επιλογή ενός συγκεκριμένου εξοπλισμού και ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να προσαρμοστούν οι συνθήκες εργασίας.
- Ειδικότερα ο ρόλος της επιτροπής ασφαλείας περιλαμβάνει:
  - Συζήτηση των θεμάτων που αφορούν την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας
  - παρακολούθηση της εφαρμογής της νομοθεσίας σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια
  - Εντοπισμό των κινδύνων στο χώρο εργασίας και διερευνώντας τους λόγους για τους εν λόγω κινδύνους, και
  - Λήψη καταγγελιών σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και υποβολή συστάσεων προς τον εργοδότη σχετικά με αυτές τις καταγγελίες.
- Όλοι οι εργοδότες που απασχολούν περισσότερους από 200 εργαζομένους πρέπει να διορίσουν έναν υπάλληλο ασφαλείας πλήρους απασχόλησης για την αντιμετώπιση ζητημάτων υγείας και ασφάλειας. Τα καθήκοντα του υπεύθυνου ασφαλείας περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την επιθεώρηση του χώρου εργασίας, την εκτίμηση κινδύνου, την οργάνωση και την παρακολούθηση του συστήματος διαχείρισης της επαγγελματικής υγείας, την εκπόνηση εκθέσεων αξιολόγησης κινδύνου και την κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα υγείας και ασφάλειας. Ο υπεύθυνος ασφαλείας είναι επίσης παρών στις συνεδριάσεις της επιτροπής ασφαλείας.
- Οι υπεύθυνοι ασφαλείας πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και πείρα και ο διορισμός τους πρέπει να εγκρίνεται μεμονωμένα από τον αρχηγό του Τμήματος Επιθεώρησης Εργασίας..
  - Πηγή: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Cyprus/Health-and-Safety>
- Το Υπουργείο που είναι υπεύθυνο για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία είναι το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Ο φορέας που είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση της τήρησης των νόμων και κανονισμών περί υγείας και ασφάλειας είναι το Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας, τμήμα του ίδιου υπουργείου.
  - Πηγή: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Cyprus/Health-and-Safety>

- Υπάρχει τεράστια νομοθεσία για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία. Μπορείτε να δείτε την νομοθεσία αυτή στις ακόλουθες πηγές :
  - [https://www.ilo.org/dyn/legosh/en/f?p=14100:1100:0::NO:1100:P1100\\_ISO\\_CODE3,P1100\\_SUBCODE\\_CODE,P1100\\_YEAR:CYP,,2016:NO](https://www.ilo.org/dyn/legosh/en/f?p=14100:1100:0::NO:1100:P1100_ISO_CODE3,P1100_SUBCODE_CODE,P1100_YEAR:CYP,,2016:NO)
  - <http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/gwp.getGroup?OpenForm&access=0&SectionId=government&CategoryId=Legislations&SelectionId=Laws%20regarding%20health%20and%20safety%20at%20work&print=0&lang=en>
  - [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dli/dliup.nsf/pagem2\\_en/pagem2\\_en?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dli/dliup.nsf/pagem2_en/pagem2_en?OpenDocument)

## 3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

### 3.1 | Ισότητα και Διαφορετικότητα

#### 3.1.1 | Γνώριστε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ισότητα, διαφορετικότητα και τη σχετική ευρωπαϊκή νομοθεσία

Τα βασικά περιεχόμενα της [Οδηγίας 2000/78/EC](#) στην ίση μεταχείριση στην εργοδότηση και εργασία.

- Το άρθρο 13 της οδηγίας για τη φυλετική ισότητα (2000/43 / ΕΚ), το άρθρο 8α της οδηγίας 76/207 / ΕΟΚ σχετικά με την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά την πρόσβαση στην απασχόληση, την επαγγελματική κατάρτιση και προώθηση, και συνθήκες εργασίας.
- Το άρθρο 12 της οδηγίας για την ισότητα των φύλων σχετικά με τα αγαθά και τις υπηρεσίες (2004/113 / ΕΚ) και το άρθρο 20 της αναδιατυπωμένης οδηγίας για την ισότητα των φύλων (2006/54 / ΕΚ) Όσον αφορά τις ίσες ευκαιρίες και την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών σε θέματα απασχόληση και επάγγελμα.

#### Ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η **Ευρωπαϊκή Επιτροπή** όρισε τότε, την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) ως «την εθελοντική ένταξη, από τις επιχειρήσεις, των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και την αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους». Αυτές οι δύο δηλώσεις προήλθαν και από τα δύο Στόχοι της Χιλιετίας και Ανάπτυξη της Χιλιετίας από διάφορες δηλώσεις των Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ).

Η ΕΚΕ νοείται ως όλες οι ενέργειες των εταιρειών που υπερβαίνουν τις νομικές υποχρεώσεις της έναντι της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Ορισμένα ρυθμιστικά μέτρα δημιουργούν ένα περιβάλλον που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναλαμβάνουν οικειοθελώς την κοινωνική τους ευθύνη.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, είναι δύο ΓΔ που από τότε που η **Ευρωπαϊκή Επιτροπή εφαρμόζει την ευρωπαϊκή στρατηγική για την εταιρική κοινωνική ευθύνη**. Αυτή η στρατηγική βασίζεται σε πολλές συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την τήρηση των επιχειρήσεων που τηρούν τις αρχές και τις κατευθυντήριες γραμμές που έχει εκδώσει η RSC.

**Οι στόχοι αειφόρου ανάπτυξης (SDGs)** αποτελούν μέρος της ατζέντας των Ηνωμένων Εθνών για το 2030.



#### 7 βασικά στοιχεία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

- Στοιχείο 1. Οργανωτικό στοιχείο της Κυβέρνησης

- Στοιχείο 2. Ανθρώπινα δικαιώματα
- Στοιχείο 3. Περιβάλλον
- Στοιχείο 4. Δίκαιες πρακτικές
- Στοιχείο 5. Θέματα πελατών
- Στοιχείο 6. Ανάπτυξη και συμμετοχή στην κοινωνία.
- Στοιχείο 7. Εργασιακές πρακτικές

Παρόλο που πολλή Ευρωπαϊκή νομοθεσία στοχεύει τις μεγάλες επιχειρήσεις, υπάρχουν εργαλεία από την **Ευρωπαϊκή Ένωση** που είναι διαθέσιμα για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σας βοηθούν να εφαρμόσετε την στρατηγική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

- Επικοινωνήστε με τους ειδικούς που μπορούν να σας βοηθήσουν να εφαρμόσετε την δικιά σας στρατηγική για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. <http://www.sme-advisors-on-csr.eu/>
- Πληροφορίες σχετικά με τα κέντρα εκπαίδευσης CSR [http://www.prepare-net.com/sites/default/files/01\\_public\\_final\\_situation\\_report\\_csi.pdf](http://www.prepare-net.com/sites/default/files/01_public_final_situation_report_csi.pdf)
- Εκπαίδευση για ΕΚΕ για διευθυντές <http://www.bicero.com/training-services/ecsr>
- Σύνδεσμος ευρωπαϊκών επιχειρήσεων για ΕΚΕ <https://www.csreurope.org/get-equipped>
- Ερωτηματολόγιο γνώσης ΕΚΕ στην εταιρεία σας (επισυνάπτεται).
- UN Global Compact Academy <https://academy.unglobalcompact.org/learn>
- EMAS initiative [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)

Στην ενότητα πηγών μπορείτε να βρείτε πληροφορίες που μπορείτε να κατεβάσετε για αυτοαξιολόγηση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στην επιχείρησή σας: "Αυτοαξιολόγηση της ΕΚΕ στην εταιρεία σας", έγγραφο αριθ. 1.

### 3.1.2 | Γνωριμία με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ισότητα και διαφορετικότητα και σχετική εθνική νομοθεσία και οφέλη.

#### 1. Ελλάδα

##### Εθνικά Προγράμματα Επιχορηγήσεων - Προγράμματα για την απασχόληση

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) προωθεί την απασχόληση, με προγράμματα μείωσης α) του μισθολογικού κόστους εργασίας, β) του μη μισθολογικού κόστους εργασίας μέσω της επιχορήγησης των ασφαλιστικών εισφορών, διευκολύνοντας τη μετάβαση στην εργασία, με έμφαση στις ομάδες που πλήττονται περισσότερο από την ανεργία, καθώς και σε ευάλωτες πληθυσμιακές ομάδες

Ο ΟΑΕΔ:

- Τρέχει Προγράμματα Απασχόλησης
- Παρέχει επιδόματα και παροχές (Παροχές Ανεργίας, Παροχές Μητρότητας, άλλα βοηθήματα, Επιδότηση Νεοεισερχομένων, Προαιρετική Ασφάλιση/Ιατροφαρμακευτική Περίθαλψη, Μαθητικές/Φοιτητικές Παροχές)

Στο παρακάτω link θα βρείτε όλες τις σχετικές πληροφορίες για τα υπάρχοντα προγράμματα <http://www.oaed.gr/home>

## 2. Κύπρος

The Greek Manpower Employment Organization (OAED) promotes the employment through programmes aiming to reduce (a) labour costs (wages and salaries), (b) non-wage labour costs, by subsidizing social security contributions and facilitating transition to work, with special emphasis on the population groups most severely affected by unemployment, as well as on vulnerable population groups.

Από το 2012, η κυπριακή κυβέρνηση έχει ενισχύσει τις προσπάθειές της για την προώθηση της επιχειρηματικής ευθύνης και της βιωσιμότητας, κυρίως μέσω δράσεων ευαισθητοποίησης που εμπίπτουν στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ αλλά και μέσω της ανάπτυξης διαφόρων εργαλείων και πρωτοβουλιών που βοηθούν τις εταιρείες να υιοθετήσουν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ εκπονήθηκε από τη Γενική Διευθύντρια Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Συντονισμού και Ανάπτυξης σε συνεργασία με όλα τα αρμόδια Υπουργεία / Υπηρεσίες του Κράτους, τους κοινωνικούς εταίρους και οργανωμένες ομάδες, ανταποκρινόμενη στην Ευρωπαϊκή Ανακοίνωση του 2011. Το Σχέδιο Δράσης, το οποίο εγκρίθηκε από το Συμβούλιο των Υπουργών στις 11/02/2013 σχεδιάστηκε να αναθεωρηθεί βάσει μιας νέας στρατηγικής της ΕΕ για την ΕΚΕ, η οποία δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί αν και αναμένεται μέχρι το 2016.

Ωστόσο, η κυβέρνηση προχωρεί σε στοχοθετημένες δράσεις για την προώθηση και ενίσχυση της ΕΚΕ στην Κύπρο, οι οποίες ενσωματώνονται στην Πολιτική Δήλωση για την Ενίσχυση του Επιχειρηματικού Οικοσυστήματος στην Κύπρο για την περίοδο 2016-2020, υπογραμμίζοντας έτσι την επιχειρηματική αξία της ΕΚΕ.

Επιπλέον, οι αρμόδιες κυβερνητικές υπηρεσίες έχουν αναπτύξει διάφορα τομεακά υποστηρικτικά εργαλεία, τα οποία βοηθούν τις επιχειρήσεις, μεταξύ άλλων, να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές επιδόσεις τους (π.χ. EMAS, οικολογικό σήμα της ΕΕ), την ενεργειακή τους αποδοτικότητα (π.χ. πιστοποιήσεις καλών επιχειρηματικών πρακτικών κατά των διακρίσεων λόγω φύλου, διαγωνισμοί ορθών πρακτικών όσον αφορά την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, κώδικες ορθής πρακτικής, σχετικά με τις διακρίσεις λόγω αναπηρίας στην απασχόληση και την εργασία, σχετικά με την πρόληψη της σεξουαλικής παρενόχλησης και της παρενόχλησης στην απασχόληση και όσον αφορά την καταπολέμηση του ρατσισμού).

Η κυβέρνηση σκοπεύει να προωθήσει περαιτέρω την ευαισθητοποίηση και την εφαρμογή του προτύπου ISO26000, το οποίο έχει προετοιμαστεί ως οδηγός για την ΕΚΕ.

### Χρήσιμοι Σύνδεσμοι:

- Κώδικας πρακτικής για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της σεξουαλικής παρενόχλησης και της παρενόχλησης  
[http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/All/B1B71EF3E4AD499EC22583A50045C0ED/\\$file/KΩΔΙΚΑΣ%20ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ%20ΓΙΑ%20ΤΗΝ%20ΠΡΟΛΗΨΗ%20ΚΑΙ%20ΤΗΝ%20ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ%20ΤΗΣ%20ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗΣ%20ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ.pdf](http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/All/B1B71EF3E4AD499EC22583A50045C0ED/$file/KΩΔΙΚΑΣ%20ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ%20ΓΙΑ%20ΤΗΝ%20ΠΡΟΛΗΨΗ%20ΚΑΙ%20ΤΗΝ%20ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ%20ΤΗΣ%20ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗΣ%20ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ.pdf)
- Κωδικός καλής πρακτικής σχετική με την διάκριση ατόμων με αναπηρία στην εργασία,  
<http://www.ombudsman.gov.cy/Ombudsman/Ombudsman.nsf/All/669E5CF7773B0F07C2257E7E003EB897?OpenDocument>

### Σχέδιο Επιχορήγησης Οργανισμών για τη λειτουργία Προγραμμάτων Απασχόλησης με Στήριξη

- Σκοπός του Σχεδίου είναι να καταστεί δυνατή η απασχόληση ατόμων με αναπηρία στην ανοιχτή αγορά εργασίας, μέσω της παροχής υποστήριξης και καθοδήγησης από έναν καθοδηγητή εργασίας. Ο απώτερος σκοπός του Σχεδίου είναι να εξασφαλίσει την κοινωνική, οικονομική και επαγγελματική ένταξη των ατόμων με αναπηρία, ως μέλη του εργατικού δυναμικού της χώρας τους, στην ανοιχτή αγορά εργασίας και στην κοινωνία.
- Το ποσό της χορηγίας ανά πρόγραμμα θα ανέρχεται σε € 13.500 ετησίως για κάθε πρόγραμμα υποστηριζόμενης απασχόλησης κάθε οργανισμού. Το συγκεκριμένο ποσό πρέπει να χρησιμοποιηθεί για τις δαπάνες απασχόλησης ενός Καθοδηγητή Εργασίας.
- Οι οργανισμοί θα είναι πιστοποιημένοι μη κυβερνητικοί οργανισμοί που προσφέρουν υπηρεσίες υποστηριζόμενης απασχόλησης μέσω της απασχόλησης Καθοδηγητή εργασίας, σε άτομα με σωματική, ψυχική, πνευματική ή αισθητηριακή αναπηρία.
- Πηγή:[http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dsid/dsid.nsf/dsipd26\\_en/dsipd26\\_en?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dsid/dsid.nsf/dsipd26_en/dsipd26_en?OpenDocument)

### Σχέδιο για Δημιουργία και Λειτουργία Μικρών Μονάδων για Σκοπούς Αυτοεργοδότησης Ατόμων με Αναπηρίες

- Τα άτομα με σωματικές, ψυχικές ή άλλες αναπηρίες που τους προκαλούν σοβαρή μείωση της δυνατότητάς τους να εργαστούν στην ανοιχτή αγορά εργασίας μπορούν να λάβουν χρηματοδότηση μέχρι 8543 ευρώ για τη δημιουργία μικρών μονάδων για αυτοαπασχόληση. Υπάρχει ένας περιορισμένος κύκλος επαγγελματιών που κερδίζουν ψωμί.
- Πηγή:[http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dsid/dsid.nsf/dsipd27\\_en/dsipd27\\_en?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dsid/dsid.nsf/dsipd27_en/dsipd27_en?OpenDocument)

**Resources:** In the resources section of the FRESH online platform you can find different documents related to both sections. Regarding Corporate Social Responsibility, a self-assessment for the company itself on the level of commitment or measures implemented. Another supporting document focuses on the bonuses that some companies can obtain when they hire personnel from different vulnerable sectors.



## 3.2 | Ικανότητες και Καλές Πρακτικές.

Μέσω της ενότητας «Ικανότητες και καλές πρακτικές» θα δείτε τρεις κύριους τομείς όπως:

- Ο Χάρτης της Διαφορετικότητας της ΕΕ: οφέλη, συνειδητοποίηση της σημασίας της διαφορετικότητας, εργαλεία και υποστηρικτικές δραστηριότητες για την εφαρμογή της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας.
- Σχέδιο Ισότητας: δομή, τι πρέπει να λάβετε υπόψη, πρώτα βήματα, δραστηριότητες.
- Ιστορίες επιτυχίας πρόσληψης ομάδων που κινδυνεύουν να αποκλειστούν

### Χάρτης Διαφορετικότητας της ΕΕ

Εντός των διαφόρων πρωτοβουλιών που διατίθενται σε επίπεδο ΕΕ για την εφαρμογή της ισότητας και της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, ο Χάρτης της Διαφορετικότητας είναι ένας από τους πιο αναγνωρισμένους.

Στο πλαίσιο του Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ, η Επιτροπή της ΕΕ υπέβαλε πρόταση οδηγίας για τις διαφανείς και προβλέψιμες συνθήκες εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Αυτό θα συμπληρώσει τις υφιστάμενες υποχρεώσεις και θα δημιουργήσει νέα ελάχιστα πρότυπα για να δοθεί σε όλους τους εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που βρίσκονται σε επισφαλείς μορφές απασχόλησης, μεγαλύτερη προβλεψιμότητα και σαφήνεια όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας τους (άρθρο 31 του Χάρτη).

(Αναφορά ετήσιας έκθεσης για την εφαρμογή του Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ)

**Ο Χάρτης της Διαφορετικότητας** είναι «ένα σύντομο έγγραφο που υπογράφεται εθελοντικά από μια εταιρεία που περιγράφει τις δεσμεύσεις που έχουν οι οργανισμοί για την προώθηση της διαφορετικότητας και των ίσων ευκαιριών στο χώρο εργασίας, ανεξάρτητα από, για παράδειγμα, ηλικία, αναπηρία, φύλο, φυλή ή εθνοτική καταγωγή, θρησκεία ή σεξουαλική προσανατολισμός».

Όπως αναφέρεται στον επίσημο ιστότοπο της ΕΕ, το "ChiversDiversity" δημιουργήθηκε το 2010 με πρωτοβουλία και με χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η πλατφόρμα προσφέρει ένα μέρος για τους υπάρχοντες ευρωπαϊκούς χάρτες Διαφορετικότητας (επί του παρόντος 21) για ανταλλαγή και μοίρασμα εμπειριών και καλών πρακτικών πιο εύκολα μέσω συναντήσεων πλατφόρμας, σεμιναρίων εμπειρογνομόνων και ετήσιων φόρουμ υψηλού επιπέδου.

Αυτά τα εργαλεία και οι πληροφορίες «ενθαρρύνουν τους οργανισμούς (ΜΚΟ, δημόσιους φορείς, ιδιωτικές εταιρείες...) να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν πολιτικές διαφορετικότητας και ένταξης». Όταν οι εταιρείες υπογράφουν αυτόν τον χάρτη, «ο οργανισμός δεσμεύεται εθελοντικά να προωθήσει την διαφορετικότητα και τις ίσες ευκαιρίες στο χώρο εργασίας, ανεξάρτητα από, για παράδειγμα, ηλικία, αναπηρία, φύλο, φυλή ή εθνοτική καταγωγή, θρησκεία ή σεξουαλικό προσανατολισμό. Η υπογραφή αυτού του Χάρτη Διαφορετικότητας παρέχει πρόσβαση σε τεράστιο δίκτυο ομοτίμων, δημοσιεύσεις και υποστηρικτικά εργαλεία για συγκριτική αξιολόγηση, μέτρηση και παρακολούθηση, ώστε οι εταιρείες να εμπνεόνται από άλλες και να εφαρμόζουν τις δικές τους στρατηγικές.

Κάθε χώρα έχει το δικό της Χάρτη Διαφορετικότητας. Στην περίπτωση εκείνων που εμπλέκονται στο έργο FRESH, ορισμένα μπορούν να βρεθούν στους ακόλουθους ιστότοπους.

- [Ελληνικός Χάρτης Διαφορετικότητας](#)

Ο Χάρτης Ελληνικής Ποικιλομορφίας κυκλοφόρησε από το KEAN-Cell of Alternative Youth Activities τον Μάιο του 2019 στο Ζάππειο Μέγαρο.



Ο Χάρτης υποστηρίζεται από τη Γενική Γραμματεία της Ισότητας των Φύλων του Υπουργείου Εσωτερικών, από το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο της Ελλάδας, από την Ομοσπονδία Δήμων στην Ελλάδα και από την Ελληνική Ομοσπονδία Επιχειρήσεων.

Περίπου 140 ιδιωτικές επιχειρήσεις με περισσότερους από 50.000 υπαλλήλους, υπέγραψαν τον χάρτη.

Ο χάρτης καλύπτει όλους τους τομείς των διακρίσεων: φύλο, ηλικία, εθνικότητα, αναπηρία, σεξουαλικό προσανατολισμό και θρησκεία, με ιδιαίτερη έμφαση στην ισότητα των φύλων στην εργασία.

Συνολικά, τα οφέλη από τη συμμετοχή στον Χάρτη της Διαφορετικότητας είναι:

1. **Ευαισθητοποίηση:** οι αρχές των ίσων ευκαιριών και του σεβασμού της διαφορετικότητας πρέπει να περιλαμβάνονται στις αξίες της εταιρείας και να διαδίδονται μεταξύ των εργαζομένων.
2. **Πρόσδος στην κατασκευή ενός διαφορετικού εργατικού δυναμικού:** η εταιρεία πρέπει να προωθήσει την ένταξη ατόμων με διαφορετικά προφίλ (ανεξάρτητα από το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, τη φυλή, την εθνικότητα, την εθνικότητα, τη θρησκεία, τις πεποιθήσεις, την ηλικία, την αναπηρία κ.λπ.)
3. **Πρωώθηση της ένταξης:** η ένταξη πρέπει να είναι αποτελεσματική, αποφεύγοντας κάθε είδους διάκριση (άμεση ή έμμεση) στην εργασία.
4. **Εξετάστε την διαφορετικότητα σε όλες τις πολιτικές διαχείρισης των ανθρώπων:** η διαχείριση της διαφορετικότητας δεν πρέπει να είναι μια άλλη πρακτική ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ένας εγκάρσιος παράγοντας, ο οποίος βρίσκεται στη βάση όλων των αποφάσεων που λαμβάνονται σε αυτόν τον τομέα.
5. **Πρωώθηση της συμφιλίωσης μέσω ισορροπίας στην εργασία, στην οικογένεια και τον ελεύθερο χρόνο:** οι οργανισμοί πρέπει να καθιερώσουν μηχανισμούς που επιτρέπουν την εναρμόνιση της επαγγελματικής ζωής με την οικογένεια και την προσωπική ζωή όλων των εργαζομένων.
6. **Αναγνώριση της διαφορετικότητας των πελατών:** Οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν το προφίλ των πελατών, αναγνωρίζοντας ότι η διαφορετικότητα τους είναι επίσης πηγή καινοτομίας και ανάπτυξης.
7. **Επέκταση και κοινοποίηση της δέσμευσης στους υπαλλήλους:** η δέσμευση που αποκτά ο οργανισμός με την υπογραφή του Χάρτη Διαφορετικότητας πρέπει να μοιραστεί σε ολόκληρη την εταιρεία.
8. **Επέκταση και κοινοποίηση της δέσμευσης στις προμηθευτές εταιρείες:** προσκαλώντας τους να ενταχθούν στην κοινότητα εταιρειών που στην Ισπανία τηρούν την εθελοντική δέσμευση που προωθεί ο Χάρτης.
9. **Επέκταση και κοινοποίηση αυτής της δέσμευσης σε διοικήσεις, επιχειρηματικές οργανώσεις, συνδικάτα και άλλους κοινωνικούς φορείς.**
10. **Αναλογιστείτε τις δραστηριότητες για την υποστήριξη της μη διάκρισης,** καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή των πολιτικών διαφορετικότητας στην ετήσια έκθεση της εταιρείας. Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφτείτε την ιστοσελίδα <https://diversity-charter.gr/>

## Ένα Σχέδιο Ισότητας στην εταιρεία σας

### Τι είναι το Σχέδιο Ισότητας;

Το Σχέδιο Ισότητας είναι ένα σύνολο πολύτιμων μέτρων, που λαμβάνονται μετά από διάγνωση κατάστασης, με στόχο την επίτευξη ίσης μεταχείρισης και ευκαιριών μεταξύ γυναικών και ανδρών στην εταιρεία και την εξάλειψη των διακρίσεων λόγω φύλου.

Τα Σχέδια Ισότητας θα καθορίσουν τους συγκεκριμένους στόχους ισότητας που πρέπει να επιτευχθούν, τις στρατηγικές και τις πρακτικές που πρέπει να υιοθετηθούν για την επίτευξή τους, καθώς και τη δημιουργία αποτελεσματικών συστημάτων παρακολούθησης και αξιολόγησης των καθορισμένων στόχων.

Συνολικά, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που συνήθως έχουν όλα τα Σχέδια Ισότητας:

1. **Στρατηγικό.** Διατυπώνει μια νέα προσέγγιση που γεννιέται από μια υψηλότερη δέσμευση.
2. **Πρακτικό και ρεαλιστικό.** Καθορίζει μια συγκεκριμένη διαδικασία για την ανάπτυξη δράσεων, προθεσμιών, υπευθυνότητας, δεικτών παρακολούθησης.
3. **Εγκάρσιο.** Με την έννοια που επηρεάζει όλες τις πολιτικές και τομείς μιας εταιρείας, κυρίως εκείνες που ασχολούνται με ανθρώπους, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, διαχείριση γνώσης, πολιτικές επικοινωνίας, κα. Ενσωματώνεται επίσης σε όλες τις φάσεις από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων έως τον προγραμματισμό, τη διαχείριση και την αξιολόγηση.
4. **Συμμετοχικό.** Όταν εκπροσωπούνται όλες οι πλευρές μιας εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει την εκπροσώπηση των εργαζομένων μέσω των συνδικάτων, του διοικητικού συμβουλίου και των εργαζομένων στην επιτροπή ισότητας.
5. Συνδέεται με μια συνεχή βελτίωση καθώς είναι ένα ζωντανό σχέδιο / έγγραφο που αναπτύσσεται από μια διαδικασία εργασίας που σταδιακά υποστηρίζει την ανάπτυξη των δράσεων, τα αποτελέσματά της, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση.
6. **Ευέλικτο.** Είναι δυνατόν να γίνουν αλλαγές πριν από απροσδόκητες καταστάσεις όπου υπάρχει ανάγκη προσαρμογής δράσεων, προθεσμιών ώστε να επιτευχθούν οι προτεινόμενοι στόχοι.
7. **Διαφανές.** Δεδομένου ότι εγγυάται το δικαίωμα ενημέρωσης σχετικά με το περιεχόμενο του σχεδίου και τους καθορισμένους στόχους. Εγγυάται και τα δύο δικαιώματα για τη νόμιμη εκπροσώπηση του προσωπικού και των υπαλλήλων.

### Τι πραγματικά σημαίνει ισότητα ;

Η έννοια της Ισότητας βασίζεται στην αρχή της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Σημαίνει την απουσία κάθε είδους διάκρισης που συνδέεται ιδιαίτερα με τη μητρότητα, τις οικογενειακές υποχρεώσεις, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και την αστική κατάσταση.

Αυτή η αρχή μπορεί να ισχύει για την εκπαίδευση, την προώθηση, την αμοιβή, τις εργασιακές σχέσεις, την επικοινωνία και την πρόληψη της παρενόχλησης.

Για να αναπτύξετε ένα Σχέδιο Ισότητας, θα πρέπει τουλάχιστον να εξετάσετε τα επόμενα στάδια. Αυτά θεωρούνται τα βασικά, αν και μπορούν να αναληφθούν περαιτέρω ενέργειες και να συμβουλευτούν τα υλικά του γλωσσαρίου.

1. Διάγνωση.
2. Ορισμός του σχεδίου ισότητας.
3. Ανάπτυξη και εφαρμογή του Σχεδίου Ισότητας.

## 1. Διάγνωση

Ο στόχος της διάγνωσης είναι να προσδιορίσει την ακριβή κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία σε σχέση με την ισότητα ευκαιριών μεταξύ γυναικών και ανδρών. Αυτή η διάγνωση σημαίνει μια **λεπτομερή ανάλυση της κατάστασης και των δύο φύλων στην εταιρεία και προσδιορίζει τις ανισότητες και τις ανισοροπίες της.**

Η διάγνωση εντοπίζει πιθανές ανισοροπίες, ανισότητες ή διακρίσεις που προκαλούνται από ζητήματα φύλου που πρέπει να αξιολογηθούν από το Σχέδιο και για τον καθορισμό δεικτών για τη βελτίωση της ισότητας εντός της εταιρείας. Οι δείκτες ενδέχεται να γίνουν στόχοι του σχεδίου, οι οποίοι θα χρειαστούν συγκεκριμένες δράσεις και μέτρα για να εκπληρωθούν.

Ο **σχεδιασμός και η επεξεργασία** ενός Σχεδίου Ισότητας βασίζεται στα αποτελέσματα της διάγνωσης που έγινε προηγουμένως. Αυτή η διάγνωση περιέγραψε την κατάσταση της εταιρείας σε θέματα ισότητας των φύλων. Κατά τη διάρκεια αυτής της διάγνωσης, θα καθοριστούν δείκτες σχετικά με το τι πρέπει να κάνετε σε ένα Σχέδιο και τι πρέπει να βελτιωθεί.

Αυτό θα μας επιτρέψει να θέσουμε τη βάση για τα επόμενα βήματα: τον ορισμό του Σχεδίου Ισότητας και την εφαρμογή του. Για την πραγματοποίησή του, είναι απαραίτητο να αναλυθούν, αφενός, τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού που χωρίζονται ανά φύλο, όπως, για παράδειγμα, φύλο, ηλικία, κατηγορίες και επαγγελματικές ομάδες, εκπαιδευτικό επίπεδο, αρχαιότητα, τύπος συμβολαίου και εργάσιμη ημέρα, κ.λπ. και, από την άλλη πλευρά, οι πολιτικές και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σχετικά με την πρόσβαση και την επιλογή, την κατάρτιση, την προώθηση, την αμοιβή, τη συνδιαλλαγή, την επαγγελματική υγεία κ.λπ. Η μεθοδολογία της διάγνωσης μπορεί να βασίζεται σε τεχνικές και μέσα δεδομένων συγκέντρωση όπως:

- Εις βάθος συνεντεύξεις
- Ερωτηματολόγια στο προσωπικό.
- Πρόσβαση σε επίσημα δεδομένα και έγγραφα που χρειάζονται για την εφαρμογή της διάγνωσης.

Μερικές πηγές πληροφοριών μπορεί να είναι:

- Οργανόγραμμα
- Προωθητικά σχέδια
- Συλλογικές συμβάσεις
- Εσωτερικοί κανόνες
- Μπορείτε να βρείτε και άλλες στο εκπαιδευτικό υλικό.

Τα δεδομένα πρέπει να αναλυθούν ανά φύλο και είναι βολικό να ταιριάζουν με τουλάχιστον τα τελευταία 5 χρόνια (τουλάχιστον 2 έτη θα πρέπει να αποτελούν προϋπόθεση) προκειμένου να εκτιμηθεί η εξέλιξη της εταιρείας ή του τομέα σχετικά με τα αποτελέσματα των δεικτών. Για να το κάνετε με πιο ορατό τρόπο, συνιστάται η μετεγκατάσταση των δεδομένων σε πίνακες και γραφικά, εάν είναι δυνατόν.

Τα δεδομένα για μια καλή διάγνωση σχετίζονται με διάφορα σημεία:

- Γενικά χαρακτηριστικά του Προσωπικού, π.χ. αριθμός και ποσοστό γυναικών και ανδρών στην εταιρεία. επίπεδο εκπαίδευσης και φύλου.
- Διαδικασία πρόσβασης και επιλογής στην εταιρεία, π.χ. ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα.
- Τύποι επαγγελματικών προφίλ και πώς κατανέμονται μεταξύ των φύλων.

- Τύποι συμβάσεων και ώρες εργασίας (κατανομή ανά φύλο)
- Η αρχαιότητα των υπαλλήλων στην εταιρεία.
- Επαγγελματική προώθηση ανδρών και γυναικών.
- Συμφιλίωση εργασίας και οικογένειας.
- Αμοιβές ανά φύλο.
- Επαγγελματική υγεία από την άποψη του φύλου.

## 2. Ορισμός του Σχεδίου Ισότητας

Ο τελικός στόχος όλων των σχεδίων ισότητας πρέπει να είναι η ενσωμάτωση της αρχής των ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών στην εταιρεία. Κατά την ανάπτυξη των τύπων δράσεων, θα πρέπει να έχουμε τρεις τύπους δράσεων πολύ σαφείς:

- Διορθωτικές ενέργειες
- Προληπτικές δράσεις
- Ενεργοποίηση δράσης

1. **Διορθωτικές ενέργειες.** Σημαίνει την τροποποίηση των εσωτερικών ανισορροπιών που εντοπίζονται στη φάση διάγνωσης. Ενέργειες που στοχεύουν στη μείωση της ανισότητας και της συμμετοχής της εντός της εταιρείας (πολιτικές πρόσληψης, εκπαίδευση, ίση συμμετοχή).

Μερικά παραδείγματα διορθωτικών ενεργειών θα μπορούσαν να είναι ο καθορισμός ενός ελάχιστου ποσοστού γυναικών σε όλους τους τομείς και τμήματα. ενσωμάτωση του φύλου που δεν εκπροσωπείται στην εταιρεία σε περίπτωση αξιοκρατίας και επαγγελματικής εμπειρίας ή προσπαθήστε να συμπεριλάβετε μια πραγματική ποιότητα εργασίας τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες

2. **Προληπτικές δράσεις.** Σημασία για την πρόληψη μελλοντικών ανισοτήτων και εγγύηση της εφαρμογής της αρχής της ισότητας. Δράσεις που αποσκοπούν στην αποτροπή στερεοτύπων στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, επικοινωνία, μάρκετινγκ ή σε οποιονδήποτε τομέα μπορεί να προκαλέσει ανισότητες.

Μερικά παραδείγματα προληπτικών ενεργειών θα μπορούσαν να είναι η ενθάρρυνση της χρήσης ανώνυμου βιογραφικού στη διαδικασία επιλογής μας. καθιέρωση συνεργασιών με πανεπιστήμια και επαγγελματικά σχολεία για την προώθηση της πρόσβασης των γυναικών στην εταιρεία, διοργανώστε διαλέξεις, συνέδρια και εκδηλώσεις με επικεφαλής τις γυναίκες ή / και παρέχετε τα εργαλεία και την κατάρτιση που απαιτούνται εντός της επιχείρησης για να επιτύχετε τις ίδιες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης μεταξύ γυναικών και ανδρών, μεταξύ άλλων.

3. **Ενεργοποίηση ενεργειών.** Μέτρα που πρέπει να εφαρμόζονται όταν όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνδυάσουν την προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Ενέργειες που στοχεύουν στη διασφάλιση της ελευθερίας όλων των εργαζομένων να ασχολούνται με προσωπικά θέματα.

Ορισμένα παραδείγματα Ενεργοποιημένων Δράσεων θα μπορούσαν να είναι, μεταξύ άλλων, τραπεζικές ώρες, υπηρεσίες ανταλλαγής και ημέρες, ευέλικτο πρόγραμμα, διαθέσιμο εντατικό πρόγραμμα, τηλεργασία ή / και γεωγραφική κινητικότητα.

Στην ενότητα πόρων, μπορείτε να ελέγξετε παραδείγματα πιθανών ενεργειών ενεργοποίησης, πρόληψης και διόρθωσης που μπορείτε να εφαρμόσετε σε μια εταιρεία και οι οποίες θα διευρύνουν την προοπτική σας κατά την εφαρμογή ισότιμων μέτρων.

### 3. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Σχεδίου Ισότητας

Υπάρχουν αρκετά βασικά στοιχεία κατά την εφαρμογή του Σχεδίου Ισότητας:

#### Ορισμός του ημερολογίου των δράσεων.

Το ημερολόγιο και το χρονοδιάγραμμα είναι σημαντικά, καθώς προσαρμόζει και καθορίζει το χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη καθεμιάς από τις δράσεις και τα μέτρα που περιγράφονται λεπτομερώς στο συμφωνηθέν πρόγραμμα. Το πρόγραμμα μπορεί να έχει διάρκεια δύο, τριών ή τεσσάρων ετών. Μπορεί να προσαρμοστεί σε τριμηνιαίο προγραμματισμό ή από μήνα σε μήνα κατά τη διάρκεια δύο, τριών ή τεσσάρων ετών διάρκειας σχεδίου.

- Πότε θα αρχίσει να εφαρμόζεται το σχέδιο.
- Ορίστε τις ακριβείς ημερομηνίες για κάθε δραστηριότητα.
- Διάρκεια της δραστηριότητάς της.

Ένα καλά καθορισμένο και προγραμματισμένο ημερολόγιο.

Κατά τον καθορισμό του ημερολογίου και την έναρξη του Σχεδίου Ισότητας, οι Πληροφορίες και η Επικοινωνία είναι πραγματικά σημαντικές. Μπορείτε να βρείτε περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τη σημασία της επικοινωνίας παρακάτω. Κατά την έναρξη του Σχεδίου Ισότητας, το Διοικητικό Συμβούλιο των Μελών, καθώς και εκείνοι που εκπροσωπούν υπαλλήλους και ολόκληρο το προσωπικό πρέπει να ενημερώνονται για τα μέτρα που έχουν ληφθεί καθώς και για τη διαδικασία και τον ρόλο των μερών. Με αυτόν τον τρόπο θα διευκολυνθεί η διαφάνεια και ένα καλό κλίμα εργασίας. Θα συμβάλει επίσης στη συμμετοχή όλων των εταιρειών στην εταιρεία.

#### Αναγνώριση του προσωπικού που είναι υπεύθυνο για τις δραστηριότητες.

Ορίστε ένα άτομο υπεύθυνο για όλη τη διαδικασία, ικανό να διαχειριστεί και να αναπτύξει το Σχέδιο. Αυτό το άτομο ή τα άτομα της ομάδας θα βεβαιωθούν ότι η παρακολούθηση και όλες οι προγραμματισμένες ενέργειες πληρούν τους στόχους. Όλο το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει τις ενέργειές του. ύπαρξη, στόχοι και συστατικά.

Οι υπεύθυνοι θα αλλάξουν ανάλογα με τη φύση και το περιεχόμενο κάθε δράσης και μέτρου που εφαρμόζεται. Αυτοί είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή του και τη συλλογή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Θα συμμετέχουν επίσης, στις περισσότερες περιπτώσεις, στην παρακολούθηση και παρακολούθηση του Σχεδίου.

Μερικά παραδείγματα του τύπου του προσωπικού που θα είναι υπεύθυνο για:

- Υπεύθυνος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος, χωρίς αμφιβολία, θα έχει ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη του Σχεδίου, επειδή έχει αντίκτυπο στη διαχείριση εργαζομένων και εργαζομένων.

- Υπεύθυνος εκπαίδευσης στην περίπτωση που το Σχέδιο περιλαμβάνει δράσεις και μέτρα δια βίου μάθησης - κατάρτισης.
- Υπεύθυνος για την Πρόληψη Κινδύνου Εργασίας και / ή την ασφάλεια στην εργασία, καθώς το Σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει ενέργειες και μέτρα για την πρόληψη και τη δράση σε περίπτωση σεξουαλικής παρενόχλησης. Αυτό εξαρτάται επίσης από το εθνικό πλαίσιο.

### **Παρακολούθηση και αξιολόγηση του σχεδίου.**

Το άτομο ή τα άτομα που είναι υπεύθυνα για αυτήν την παρακολούθηση πρέπει να βεβαιωθούν ότι όλες οι δραστηριότητες τηρούν τις προθεσμίες και το χρονοδιάγραμμα που συμφωνήθηκε.

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση επιτρέπουν να γνωρίζουμε με περισσότερες λεπτομέρειες την ανάπτυξη του Σχεδίου Ισότητας στην εταιρεία και τα αποτελέσματα που λαμβάνονται στους διάφορους τομείς δράσης κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή του. Δείχνει επίσης την επίδραση του Σχεδίου Ισότητας στη μείωση των ανισοτήτων στην εταιρεία. Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του σχεδίου είναι συμπληρωματικά:

Η παρακολούθηση σας επιτρέπει:

- Να συνεχίσετε και να προσαρμόσετε την ανάπτυξη του Σχεδίου στις δυσκολίες και τις ανάγκες που έρχονται για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Για το σκοπό αυτό, το Σχέδιο πρέπει να έχει κάποια ευελιξία για να προσαρμόσει την υλοποίηση των δράσεων στην πραγματικότητα.
- Να λάβετε τακτικές ενημερωμένες πληροφορίες από τα άτομα που είναι υπεύθυνα ή είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή του σχεδίου.
- Λεπτομερείς πληροφορίες προσωπικού από την ετήσια και την τελική αναφορά της εφαρμογής του Σχεδίου Ισότητας.

Η αξιολόγηση σας επιτρέπει:

- Να γνωρίζετε και να εκτιμάτε τον αντίκτυπο του Σχεδίου στη συνεχή βελτίωση των στόχων ισότητας στην εταιρεία.
- Μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που εγγυάται την ισότητα ευκαιριών μόνιμα ενσωματωμένη στην εταιρεία, τόσο στον πολιτισμό όσο και στις διαδικασίες διαχείρισης.

### **Συμπεριλάβετε κάποια ευελιξία για τη διόρθωση ή εκ νέου υιοθέτηση του σχεδίου.**

Αυτό θα επιτρέψει πάντα ότι, εάν υπάρχουν καθυστερήσεις, οι δραστηριότητες μπορούν να υλοποιηθούν εγκαίρως. Εάν συμβούν αλλαγές, πρέπει να αλλάξει είτε η φύση των δραστηριοτήτων είτε οι στόχοι τους.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του σχεδίου θα σας επιτρέψουν να έχετε κάποια ευελιξία, ώστε να κάνετε αλλαγές εάν είναι απαραίτητο.

### **Επικοινωνήστε τα αποτελέσματα στα άλλα άτομα που εμπλέκονται.**

Ένα Σχέδιο Ισότητας επηρεάζει συνήθως αρκετά άτομα στην εταιρεία, καθώς στοχεύει στην αλλαγή όχι μόνο των Πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι απαραίτητο να το μοιραστείτε με τα υπόλοιπα τμήματα.

Η επικοινωνία σχετικά με τα αποτελέσματα είναι ένα από τα τελευταία βήματα μιας ευρύτερης στρατηγικής επικοινωνίας που πρέπει να ξεκινήσει αφού το Σχέδιο Ισότητας θέλει να εφαρμοστεί. Η



επικοινωνία είναι ένα βασικό στοιχείο που συνεχίζεται σε ολόκληρο το έργο και τελειώνει στην ανακοίνωση των αποτελεσμάτων.

Στην αρχή του Σχεδίου Ισότητας όλα τα μέρη πρέπει να ενημερώνονται. Αυτό περιλαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο, εκείνους που εκπροσωπούν εργαζομένους και υπαλλήλους και όλο το προσωπικό. Αυτή η πρώτη επικοινωνία πρέπει να δείξει τον συμβιβασμό που αποκτήθηκε, τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, καθώς και τη διαδικασία και τα εμπλεκόμενα μέρη. Με αυτόν τον τρόπο, η διαφάνεια και ένα καλό κλίμα εργασίας θα διευκολυνθούν. Θα συμβάλει επίσης στη συμμετοχή όλων των ατόμων της εταιρείας.

Για να διασφαλιστεί ότι όλο το προσωπικό έλαβε πληροφορίες σχετικά με το Σχέδιο Ισότητας, πρέπει να χρησιμοποιούνται επίσημα κανάλια καθώς και τα πιο κοινά κανάλια επικοινωνίας στην εταιρεία.

Για να ενισχυθεί η συμμετοχή ολόκληρης της εταιρείας, η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί με αμφίδρομο τρόπο. Αυτό επιτρέπει τη γνώση των προσωπικών απόψεων του προσωπικού σχετικά με την ανάπτυξη του σχεδίου καθώς και προτάσεις βελτίωσης.

**Ιστορίες επιτυχίας εταιρειών που προσλαμβάνουν άτομα με κοινωνικό κίνδυνο ή κίνδυνο αποκλεισμού.**

#### Ιστορίες Επιτυχίας - Ισπανία:

Pablo Roca: ένα παράδειγμα βελτίωσης του προγράμματος Recolocate από την Fundació Equiro Humano (Ισπανία)

"Στην Fundació Equiro Humano δεσμευόμαστε να εξασφαλίσουμε ίσες ευκαιρίες απασχόλησης για όλους και γι' αυτό σήμερα μιλάμε για την ιστορία του Pablo Roca Fernández, ενός από τους συμμετέχοντες μας στο Πρόγραμμα Απασχόλησης Recolocate 2016 "και ένα παράδειγμα βελτίωσης.

"Ο Pablo είναι 27 ετών, έχει αναπηρία που τον καθιστά δύσκολο να επικοινωνεί με άλλους ανθρώπους και αυτό εμποδίζει σε μεγάλο βαθμό τις πιθανότητες απασχόλησής του. Αλλά, ταυτόχρονα, ο Pablo παρουσιάζει επίσης μια σειρά αξιών που η Fundació Equiro Humano θεωρεί απαραίτητες, όπως η φροντίδα για άλλους, τα κίνητρα, το ενδιαφέρον και η αφοσίωση. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο, μαζί με την υποστήριξη της οικογένειάς του, αποφασίσαμε να τον δεχτούμε στο Πρόγραμμα Απασχόλησης για να προσπαθήσουμε να βάλουμε το μικρό μας λιθαράκι για να εκπληρώσουμε το όνειρό του, που δεν είναι τίποτα περισσότερο από το να βρει εργασία ».

Περισσότερες πληροφορίες για την ιστορία του Pablo [εδώ](#)

#### Ιστορίες Επιτυχίας - Κύπρος

**Η ιστορία της Γιώτας (το επίθετο δεν δημοσιοποιείται για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων)**

Η Γιώτα είναι ένα άτομο με πάθος για τον γραπτό λόγο. Παρόλες τις δυσκολίες στην επικοινωνία, είναι άτομο πρόθυμο να μάθει και να προσπαθήσει. Μέσα από το πρόγραμμα εκπαίδευσης Πωλητών, η εταιρεία MMC Management Center αναγνώρισε την ποιότητα του χαρακτήρα της και την προθυμία της ενώ παράλληλα αντιλήφθηκε την δυσκολία να τοποθετηθεί σε θέση Πωλητή. Εφόσον οι επικοινωνιακές της ικανότητες δεν θα της επέτρεπαν να γίνει ένας πετυχημένος πωλητής, η MMC της πρόσφερε την ευκαιρία για απόκτηση εργασιακής εμπειρίας στα γραφεία της. Η Γιώτα μέχρι σήμερα



βρίσκεται στην ομάδα έκτακτης γραμματειακής υποστήριξης.

**Πόροι:** Σχετικά με την ανάπτυξη και την εφαρμογή σχεδίων ισότητας στην εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων συγκεκριμένων δεδομένων που πρέπει να μετρηθούν για να γίνει διάγνωση; προτάσεις για διορθωτικές, προληπτικές και ενεργοποιητικές δραστηριότητες σε μια εταιρεία · τη βασική δομή ενός σχεδίου ισότητας · το επίσημο έγγραφο που μπορεί να ρυθμίσει τις βάσεις των εφαρμοζόμενων δράσεων (Επιτροπή) και ένα παράδειγμα ερωτηματολογίου που πρέπει να συμπληρωθεί από τους υπαλλήλους.

## 4. Δέσμευση Προσωπικού

### 4.1 | Διερεύνηση και Ανάλυση

#### 4.1.1 | Εσωτερική Επικοινωνία και Εργασιακό Περιβάλλον

Η εσωτερική επικοινωνία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο σε κάθε οργανισμό, που επιτρέπει την παροχή καλών υπηρεσιών τόσο σε εξωτερικούς όσο και σε εσωτερικούς πελάτες (υπαλλήλους και συνεργάτες).

Με αυτή την έννοια σε μια επιχείρηση μπορούμε να κάνουμε τη διάκριση μεταξύ **καθημερινής επικοινωνίας** (επιχειρησιακή) και **στρατηγικής** (μεσοπρόθεσμη).

Η πρώτη σχετίζεται με την καθημερινή δραστηριότητα της εταιρείας που εκτελείται γενικά μέσω:

- E-mail
- Τηλεφώνου
- Προσωπικής επαφής

Η δεύτερη αναφέρεται σε όλες τις διαφορετικές πτυχές που σχετίζονται με τον ίδιο οργανισμό (δομή, λειτουργία, κουλτούρα, στρατηγική, μάρκετινγκ κ.λπ.).

Για την ανάλυση αυτών των πτυχών, οι πιο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι :

- Συναντήσεις εργασίας για συνεχή βελτίωση
- Μηνιαίες συναντήσεις
- Ετήσιες συναντήσεις
- Έρευνες σχετικές με το εργασιακό περιβάλλον

Σε αυτήν την ενότητα θα επικεντρωθούμε στο εργασιακό περιβάλλον, που έχει τους ακόλουθους στόχους:

- **Να γνωρίζουμε την αντίληψη και τη γνώμη των εργαζομένων** σε σχέση με τα διαφορετικά θέματα.
- **Να κάνουμε τους εργαζόμενους ενεργούς συμμετέχοντες** με σκοπό να έχουν κίνητρο και να αισθάνονται ότι οι απόψεις τους είναι πολύτιμες.
- Να αποκτάμε πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση της εταιρείας καθημερινά.
- Να αναπτύσσουμε γραμμές δράσης με στόχο τη βελτιστοποίηση της καθημερινής εργασίας, καθιστώντας την αποτελεσματικότερη.

Ως τυπικός ορισμός, το οργανωτικό κλίμα μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των αντιλήψεων που έχουν οι άνθρωποι του οργανισμού σχετικά με αυτόν.

Όσο καλύτερο είναι το εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού, τόσο πιο ικανοποιημένοι και παρακινημένοι θα είναι οι άνθρωποι με αποτέλεσμα ο βαθμός συμμετοχής τους στον οργανισμό να είναι μεγαλύτερος. Αυτό θα έχει επίσης αντίκτυπο στη βελτίωση της εργασίας τους και στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

#### Τα συστατικά για ένα καλό εργασιακό κλίμα

Ορισμένες πτυχές που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι εταιρείες κατά την προώθηση θετικού εργασιακού κλίματος είναι:

- Η φύση της δουλειάς: ποικιλία, αυτονομία, προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.
- Ώρες εργασίας: Ευελιξία, αριθμός ωρών, βάρδιες.
- Ομάδα εργασίας: συνοχή, περιβάλλον, σχέσεις.
- Αναγνώριση: εξέταση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ανταμοιβές.
- Είδος οργανισμού: κύρος, φήμη, μέγεθος, μέλλον, συμμετοχή σε έργα.
- Κίνητρα: μισθός, ανταμοιβή, status.

### Το οργανωτικό κλίμα είναι σημαντικό για διαφορετικούς λόγους:

- Η ικανοποίηση από την εργασία. Δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι είναι η θετική συναισθηματική αντίδραση στη δουλειά και τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση, του κατά πόσο ικανοποιεί ή επιτρέπει να ανταποκριθεί στις εργασιακές αξίες που το κάθε άτομο θέτει.
- Είναι αποδεδειγμένο ότι αν οι άνθρωποι δεν είναι ικανοποιημένοι, οι οργανισμοί δεν μπορούν να επιδιώξουν ανταγωνιστικά επίπεδα ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών, την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προϊόντων. Ένα αφοσιωμένο και με κίνητρα προσωπικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών.

### Ανάλυση Εργασιακού Κλίματος

Η **Ανάλυση Εργασιακού Κλίματος** μας βοηθά να αναλύσουμε αυτές τις πτυχές και να τις βελτιώσουμε. Αλλά, για να γίνει μια ανάλυση εργασιακού κλίματος, που πρέπει να επικεντρωθούμε; Παρακάτω υπάρχει μια σειρά ερωτήσεων που θα σας βοηθήσουν να κάνετε την ανάλυση:

- Έχετε διερευνήσει και προσδιορίσει ποιες είναι οι σημαντικές πτυχές και η σχετική σημασία τους για την ικανοποίηση του προσωπικού μας;
- Ζητάτε περιοδικά την ικανοποίησή του προσωπικού μας μέσω ερευνών, δομημένων συνεντεύξεων ή ομάδων εστίασης;
- Έχετε εντοπίσει εσωτερικούς "δείκτες απόδοσης" που σας δίνουν πληροφορίες που συμπληρώνουν τις προηγούμενες;
- Αναλύετε τα αποτελέσματα και τους δείκτες απόδοσης, καθορίζετε στόχους και σχέδια βελτίωσης και συγκρίνετε εξωτερικά;
- Επικοινωνείτε τα αποτελέσματα στο προσωπικό σας;

Για να έχετε μια καλή εικόνα της εταιρείας, είναι απαραίτητο να έχετε όργανα μέτρησης και διάγνωσης που να επιτρέπουν την ανάλυση και κατανόηση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η **έρευνα γνώμης** μεταξύ των εργαζομένων είναι το πιο αποτελεσματικό εργαλείο για τη μέτρηση, τον έλεγχο και την επίτευξη βελτιώσεων στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Είναι ο κύριος μηχανισμός μέσω του οποίου η φωνή των εργαζομένων ακούγεται στην κορυφή του οργανισμού.

Εκτός από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, υπάρχουν και άλλοι δείκτες, παρατηρήσιμοι και μετρήσιμοι, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό της δυσαρέσκειας των εργαζομένων από την εργασία. Παραδείγματα αυτών των δεικτών είναι:

- Αποσchrήσεις - Ποσοστό αποχωρήσεων από την εταιρεία σε σχέση με το σύνολο του προσωπικού.

- Απουσία και ασθένεια - Μέσες ημέρες άδειας ανά έτος ανά άτομο.
- Τυπικότητα- Μέσος χρόνος καθυστέρησης ανά άτομο.
- Εργασιακές συγκρούσεις - Ημέρες που χάνονται κάθε χρόνο λόγω απεργιών, διακοπών, συναθροίσεων κλπ.

### Οι φάσεις στην ανάλυση του εργασιακού κλίματος

Ένα έργο για το εργασιακό κλίμα αναπτύσσεται σε περίπου 2 μήνες, από την πρώτη επικοινωνία του έργου στο προσωπικό και την επικοινωνία με τα μεσαία στελέχη ή τους υπαλλήλους των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα. Λαμβάνονται επίσης υπόψη τα χαρακτηριστικά της εταιρείας, ο αριθμός των εργαζομένων και οι εκπροσωπήσεις τους.

Οι φάσεις, που συνήθως συνοδεύουν ένα έργο για το εργασιακό κλίμα εξαρτώνται επίσης από την εταιρεία και μπορεί να αλλάξουν. Συνιστάται να κρατήσετε μόνο τα μέρη που ταιριάζουν καλύτερα στην περίπτωση σας.

#### Φάση 1: Σχεδιασμός

Αυτή η φάση προσπαθεί να προετοιμάσει το έδαφος, έτσι ώστε να γνωρίζουν όλοι πώς θα προχωρήσουν.

Μερικές συμβουλές:

- Προσπαθήστε να συμμετέχει όσο το δυνατόν περισσότερο η ομάδα διαχείρισης (management team) και να κατανοήσει τη σημασία των μελετών για το εργασιακό κλίμα.
- Καθορίστε τους στόχους πριν ξεκινήσετε. Το επίπεδο συμμετοχής του προσωπικού και τις πληροφορίες που θα παρασχεθούν στους συμμετέχοντες.
- Οι ρόλοι της ομάδας σε κάθε φάση. Προσδιορίστε τη μεθοδολογία και τα βήματα που πρέπει να ληφθούν για την αξιόπιστη αναγνώριση των πιθανών αιτιών των συγκρούσεων ή της δυσαρέσκειας των εργαζομένων του οργανισμού.

#### Φάση 2: Συλλογή πληροφοριών

Πριν ξεκινήσετε με την ανάλυση του κλίματος, πρέπει να συγκεντρώσετε πληροφορίες, αν δεν τις έχετε, σχετικά με το πώς είναι η επιχείρηση:

- Αριθμός εργαζομένων
- Οργανόγραμμα (τμήματα και ιεραρχικές σχέσεις).
- Πρόγραμμα

Αυτές οι πληροφορίες θα είναι πολύ χρήσιμες για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι η πιο αξιόπιστη μέθοδος για τη συλλογή αυτού του είδους πληροφοριών.

Το επόμενο βήμα θα είναι η αποστολή του **ερωτηματολογίου (μια πρόταση είναι διαθέσιμη στο υλικό)** στους ανθρώπους που θέλουμε να αξιολογήσουν το εργασιακό περιβάλλον. Δεν χρειάζεται να είναι πολύ εκτεταμένο. Αυτό εξαρτάται κυρίως από τον τύπο και το μέγεθος της εταιρείας.

Ιδανικά, θα **διανείμετε το ερωτηματολόγιο σε όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας** μαζί με μια **συνημμένη επιστολή** που παρουσιάζει και εξηγεί γιατί και για ποιο σκοπό θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο. Είναι επίσης σημαντικό να πραγματοποιηθεί μια παρακολούθηση (follow-up) δεδομένου ότι αυτά τα ερωτηματολόγια μπορεί να ξεχαστούν.

### Φάση 3: Ερωτηματολόγιο

Πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφορα χαρακτηριστικά σε σχέση με τα ερωτηματολόγια:

- **Ανωνυμία.** Για να ενθαρυνθεί η ειλικρίνεια και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων, είναι σημαντικό τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης να είναι ανώνυμα.
- **Συλλογή ερωτηματολογίων.** Ένας τρόπος συλλογής των ερωτηματολογίων είναι αυτός του γραμματοκιβωτίου. Ένα άτομο (διοίκηση, υποδοχή κλπ.) μπορεί να είναι υπεύθυνο για το γραμματοκιβώτιο συλλογής για να εξασφαλίσει στους εργαζόμενους ότι δεν θα υπάρξουν χειρισμοί ή προβλήματα με την ανωνυμία της συμμετοχής τους.
- **Χρόνος.** Είναι βολικό στη φάση αυτή να υπάρχει αρκετός χρόνος ώστε να παρέχεται η δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν.
- **Σημασία της αξιολόγησης.** Είναι σημαντικό να υπογραμμίσετε τη σημασία αυτής της αξιολόγησης. Να δείξετε σε όλους τους ανθρώπους της επιχείρησης ότι τα αποτελέσματα που θα αποκτηθούν δεν θα πέσουν στο κενό και ότι οποιοδήποτε μέτρο θα τεθεί σε ισχύ αργότερα θα έχει επιπτώσεις στη βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία τους.

### Φάση 4: Διάγνωση

Κατά τη διάγνωση πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διάφορες φάσεις:

- **Αποτελέσματα.** Αφού έχετε τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, το επόμενο βήμα είναι να αναλύσετε αυτά τα αποτελέσματα.
- **Σκοπός.** Αξιολογήστε πού βρίσκονται τα αίτια της δυσαρέσκειας των εργαζομένων, αλλά και ποιες είναι οι μεταβλητές που προκαλούν ικανοποίηση.
- **Ανάλυση.** Η ανάλυση των αποτελεσμάτων μπορεί να ποικίλει ανάλογα με την εταιρεία, τον αριθμό των εργαζομένων, τα τμήματα κλπ. Μπορούν να γίνουν προσωπικές ή πιο γενικές αναλύσεις. Σε περιπτώσεις όπου οι εταιρείες είναι μικρές, η καλύτερη λύση είναι να παρατίθεται στην ομάδα των εργαζομένων η ανάλυση που περιέχει τα γενικά αποτελέσματα και τις πιθανές λύσεις.

### Φάση 5: Πλάνο Δράσης

Μόλις γίνει η ανάλυση, μπορεί να αναπτυχθεί μια μικρή στρατηγική για την εφαρμογή του οργανωτικού προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής κλίματος.

- Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πτυχές όπως το τι πρόκειται να γίνει, ποια αποτελέσματα θα πρέπει να επιτευχθούν, ποιοι είναι υπεύθυνοι για την πραγματοποίησή τους και πότε αναμένεται να υπάρξει αποτέλεσμα.
- Το Πλάνο Εφαρμογής πρέπει να είναι ευέλικτο (οι πτυχές του περιβάλλοντος μας μπορεί να διαφέρουν και ορισμένες συνθήκες να αλλάξουν)

## Φάση 6: Επικοινωνία των αποτελεσμάτων

Είναι σημαντικό να διαδίδονται τα αποτελέσματα μεταξύ όλων των ανθρώπων της επιχείρησης, ειλικρινά και χωρίς χειραγώγηση των δεδομένων. Αυτός είναι ένας τρόπος συμμετοχής όλων των μελών της εταιρείας, δημιουργώντας εμπιστοσύνη στη διαδικασία και παρέχοντάς τους την ευκαιρία να εκφράσουν τη γνώμη τους και να συνεισφέρουν την άποψή τους.

Ποτέ μην ξεχνάτε ότι η αξιολόγηση του κλίματος γίνεται πάντα με μια θετική προοπτική και για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Η **επικοινωνία** των αποτελεσμάτων με τους εργαζομένους, αν δεν γίνει με τον σωστό τρόπο, μπορεί να προκαλέσει αμφιβολίες για το τι πρόκειται να γίνει, ποιος είναι ο στόχος της μελέτης ή ποιες συνέπειες μπορεί να έχει.

Είναι **σημαντικό** να έχετε σαφώς καθορισμένες επακόλουθες ενέργειες ώστε να μπορείτε να τα εκθέσετε με σαφήνεια και ειλικρίνεια και να ξεκινήσετε **επικοινωνιακές συνομιλίες** για κάθε αμφιβολία που μπορεί να προκύψει.

Στον φάκελο των Πηγών μπορείτε να βρείτε πολλά έγγραφα που θα σας βοηθήσουν να εφαρμόσετε ένα Ερωτηματολόγιο για το Εργασιακό Κλίμα. Περιλαμβάνεται ένα Ερωτηματολόγιο σχετικά με πιθανές ερωτήσεις που πρέπει να γίνουν σε μια έρευνα για το κλίμα και μια εισαγωγική επιστολή, καθώς και Οδηγίες για τον τρόπο αξιολόγησης μιας έρευνας εργασιακού κλίματος σε μια εταιρεία

**Πηγές:** Πρότυπα και παραδείγματα για τη διεξαγωγή μιας ανάλυσης εργασιακού κλίματος βρίσκονται στα έγγραφα του προγράμματος. Ωστόσο, πρώτα απ' όλα αξίζει να εξετάσουμε τα ακόλουθα. Συνιστάται να διανείμετε την έρευνα σε όλα τα άτομα της επιχείρησης, καθώς και να ενθαρρύνετε τη συμμετοχή όλων χωρίς διάκρισεις και δημιουργήσετε την αίσθηση του ανήκειν στην εταιρεία.

**Οι μελέτες ανάλυσης εργασιακού κλίματος διεξάγονται συνήθως κάθε 2 χρόνια**, έτσι ώστε οι δράσεις βελτίωσης που πραγματοποιούνται από τη μια μελέτη στην άλλη και έχουν αποτελέσματα.

## 4.2 | Συμμετοχή και εμπλοκή

Όταν μιλάμε για συμμετοχή, εννοούμε ότι η εταιρεία δημιουργεί τάσεις προσκόλλησης με τους εργαζόμενους της. Μια άτυπη κατάσταση που εξηγεί την εμπλοκή με την εταιρεία θα μπορούσε να είναι το γεγονός ότι η διαμονή 10 λεπτών εκτός ωρών εργασίας δεν δημιουργεί σύγκρουση ή δυσφορία μεταξύ των εργαζομένων ή ότι, παρά το φόρτο εργασίας, προσπαθεί να εκτελέσει το καθήκον του.

### Η διαφορά μεταξύ εμπλοκής και συμμετοχής

Στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η έννοια αυτών των δύο όρων είναι αρκετά διαφορετική, αν και στο γενικό λεξικό αποδίδονται το ίδιο. Στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η **εμπλοκή των εργαζομένων** ορίζεται ως η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου όλοι οι εργαζόμενοι έχουν επίδραση στις αποφάσεις και τις δράσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους.

Από την άλλη πλευρά, στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η **συμμετοχή των εργαζομένων** είναι διαφορετική από την εμπλοκή και αποτελεί μια συλλογική διαδικασία. Αναφέρεται στη διαδικασία που προσπαθεί να ενώσει τους εργαζομένους σε κάθε δραστηριότητα που είναι σημαντική για την εταιρεία. Περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε κάτι, και υποστηρίζεται περισσότερο ή λιγότερο από κάποιον κανόνα ή / νομοθεσία όπου τα δικαιώματα απασχόλησης του εργαζομένου έχουν σημασία για τη συμμετοχή.

Αυτή η συμμετοχή και η εμπλοκή μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους και κυρίως με ορισμένες βασικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως:

- **Σύστημα αμοιβών που επιδιώκει την ισότητα και τη δικαιοσύνη στην αμοιβή**, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται ότι ο μισθός που λαμβάνουν είναι συνεπής με τα καθήκοντα που εκτελούν και τις ευθύνες τους.
- **Σχέδια σταδιοδρομίας και σχέδια κατάρτισης**, για τη διατήρηση και ανάπτυξη των ταλέντων
- Χρονοδιαγράμματα εργασίας που διευκολύνουν τη **συμφιλίωση** της εργασίας και της προσωπικής ζωής.
- **Ευελιξία εργασίας**, όταν ζητάτε άδειες, ανάκτηση ωρών κ.λπ.

Ταυτόχρονα, από την οργάνωση, μπορείτε να προωθήσετε περισσότερα ψυχαγωγικά ή κοινωνικά μέτρα που δημιουργούν ομαδικό πνεύμα και ενθαρρύνουν την αίσθηση του ανήκειν στην εταιρεία.

- **Συμμετοχή σε εκδηλώσεις αλληλεγγύης** (αγώνες αλληλεγγύης, τουρνουά αντισφαίρισης κλπ.) στις οποίες, για παράδειγμα, όλοι φορούν το ίδιο πουκάμισο με το λογότυπο της εταιρείας.
- **Ανοιχτές ημέρες** για να δουλέψετε την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας (υπαίθρια).
- **Επαγγελματικά δείπνα** / γεύματα με ενότητες «Βραβείων για τον καλύτερο εργαζόμενο ή βραβεία για το καλύτερο τμήμα.

Τα μέτρα αυτά, σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να είναι εθελοντικά και όχι υποχρεωτικά.

Ορισμένες άλλες δραστηριότητες για την αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων θα μπορούσαν να είναι: :

- Κοινό πρωινό όπου ο Διευθυντής ή ο Διευθύνων Σύμβουλος μπορεί να μοιράζονται χρόνο με τους υπαλλήλους του.
- **Περιοχή ζώνης ομιλίας**, μια περιοχή όπου τα θέματα μπορούν να επιλύονται μεταξύ των εργαζομένων, ανεξάρτητα από τον τύπο ή την έκταση.



- **Κοινές ασκήσεις αθλητισμού, γιόγκα ή ενδυνάμωσης** που προωθεί η εταιρεία.
- Σνακ, φρούτα ή καφές διαθέσιμα 24 ώρες στο γραφείο.
- **Θεματικές ημέρες** ανάλογα με την περίπτωση (Χριστούγεννα, Απόκριες, πάρτι γενεθλίων κ.λπ.)
- Υπαίθριες ή εσωτερικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες
- Γραμματοκιβώτιο με προτάσεις και ερωτήσεις.
- **Εσωτερικό ενημερωτικό δελτίο** ή εκδόσεις για να μάθετε τι συμβαίνει στην εταιρεία.

### ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΕΜΠΛΕΞΟΥΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

Οι εργαζόμενοι, που εμπλέκονται περισσότερο είναι πιο παρακινημένοι και ικανοποιημένοι με την εργασία τους, επηρεάζοντας θετικά την απόδοσή τους.

- Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή του προσωπικού στο σύνολο του οργανισμού. Εάν τα μέλη του οργανισμού έχουν κίνητρο και αισθάνονται αναγνώριση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, θα προσπαθήσουν να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους και να ενταχθούν στον οργανισμό ενισχύοντας έτσι τη συνέργεια της ομάδας. Το σύνολο των δυνατοτήτων κάθε ατόμου, ενισχύει την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και επιτυγχάνει ομαδικά αποτελέσματα.
- Η προώθηση της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας βελτιώνει τους στόχους του οργανισμού. Τα μέλη του οργανισμού μπορούν να αναλάβουν την πρωτοβουλία στο έργο τους με τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας. Πάντα, θα πρέπει να περιορίζουν τους περιορισμούς τους.
- Να αναζητήσουν ενεργά ευκαιρίες για να βελτιώσουν τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους και να επιτρέπουν τη μετάδοσή τους στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Να αναθέτουν.
- Καθορίστε την ευθύνη των ανθρώπων σε σχέση με τα δικά τους αποτελέσματα.

Τα μέλη του οργανισμού ενεργούν από μόνα τους. Έχουν υποχρέωση να καλύψουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες της εργασίας τους. Πρέπει να ασκήσετε ηγεσία στο έργο σας έτσι ώστε η εργασία να εκτελεστεί με επιτυχία και να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Όταν η ομάδα εργασίας γνωρίζει ενδιαφέροντα και σημαντικά δεδομένα της εταιρείας, συμβάλλει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας. Η συμμετοχή σε ένα έργο αποτελείται από **3 διαστάσεις**:

1. **Ψυχολογική ταυτοποίηση με την εργασία:** Η σημασία που αποδίδει το άτομο στην εργασία και σε ποιο βαθμό τη θεωρεί κεντρικό σημείο της ζωής του.
2. **Σχέση μεταξύ απόδοσης και αυτοεκτίμησης:** ο βαθμός στον οποίο η απόδοση στην εργασία επηρεάζει την αυτοεκτίμηση του ατόμου.
3. **Αίσθημα καθήκοντος και υποχρέωσης απέναντι στην εργασία:** η απώλεια ενδιαφέροντος για εργασία καθώς είναι μια ακόμη υποχρέωση που πρέπει να εκπληρωθεί.

### Ο παράγοντας κίνητρο

Τι είναι το κίνητρο;

Το κίνητρο είναι η ώθηση που ξεκινά, καθοδηγεί και διατηρεί τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας προς την εργασία, για να επιτύχει τον επιθυμητό ή προτεινόμενο στόχο ή σκοπό. Είναι η προδιάθεση να ενεργήσουμε με τον ένα ή τον άλλο τρόπο.

Τι είναι το κίνητρο στην εργασία;

2 Ορισμοί:

1. Η εσωτερική ενέργεια που ενεργοποιεί τη συμπεριφορά και ωθεί τους ανθρώπους να εργαστούν με στόχο την επίτευξη ενός στόχου ή ενός αποτελέσματος. Αυτό συνήθως συνεπάγεται μια δέσμευση με το έργο του, με την οργάνωση στην οποία αναπτύσσεται.
2. Το επίπεδο προσπάθειας που οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να καταβάλουν για την εργασία τους. Στοιχεία που ωθούν τους ανθρώπους στη δουλειά και που τους κάνουν ευτυχισμένους:
  - Επιτεύγματα και Αποτελέσματα
  - Περιεχόμενο εργασίας, ευθύνη.
  - Πρόοδος και βελτίωση - προσωπική ανάπτυξη
  - Το να ανήκει σε ένα έργο

Μπορούμε να βρούμε δύο τύπους παραγόντων κινήτρων: **εγγενείς και εξωτερικούς παράγοντες.**

### Οι εγγενείς παράγοντες (αυτοί που ανήκουν στον εργαζόμενο)

Δράσεις που διεξάγονται από το άτομο, που εκτελούνται λόγω της δικής του θέλησης με στόχο την επίτευξη των στόχων και την ικανοποίηση των αναγκών του, πάντα σύμφωνα με τις ικανότητες και τις δεξιότητές του.

Μερικά παραδείγματα:

- Η δουλειά που κάνει.
- Προσωπικά επιτεύγματα στην εργασία..
- Ευθύνες των εργαζομένων.
- Πρόοδος.
- Η δυνατότητα ανάπτυξης σε μια επιχείρηση

### Εξωτερικοί παράγοντες (αυτοί που ανήκουν στον εργοδότη)

Παράγοντες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Συνήθως ανήκουν στον οργανισμό και πρέπει να διευκολύνουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους τους.

Μερικά παραδείγματα:

- Μισθός
- Ασφάλεια στην εργασία
- Εργασιακές συνθήκες
- Εσωτερικές διαδικασίες που εφαρμόζει η εταιρεία.
- Ποιότητα της παρακολούθησης των εργασιών και των διαδικασιών.
- Σχέσεις με συναδέλφους και υπαλλήλους
- Εικόνα (Prestige), θέση στην επιχείρηση.

ΕΓΓΕΝΗΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ
Η δουλειά	Προαγωγή
Προσωπικά επιτεύγματα	Έπαινος
Αποτελέσματα	Συγχαρητήρια
Ευθύνη	Βραβείο

Αυτονομία	Ανταμοιβή
Προσωπική ανάπτυξη	Προσοχή
Αυτοσεβασμός	Πληρωμή

### Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Η παρουσία αυτών των παραγόντων δεν αποτελεί κίνητρο, αλλά η απουσία τους μπορεί να αποθαρρύνει τους εργαζομένους. Είναι επίσης σημαντικοί κατά την εξέταση των εσωτερικών πολιτικών:

- Πολιτική μισθών (παράτυπες πτυχές)
- Η αντίληψη της αδικίας
- Σχέσεις και οδηγίες διαχείριση
- Επικοινωνία
- Εργασιακό περιβάλλον

Γενικά, αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους:

- Επιθυμία για δραστηριότητα
- Επιθυμία για εξουσία
- Επιθυμία για συμμετοχή
- Επιθυμία για ανταγωνισμό
- Επιθυμία για επιτεύγματα
- Επιθυμία αναγνώρισης

Και τι μπορεί να αποθαρρύνει

- Ανεκπλήρωτες προσδοκίες
- Μη παραγωγικές συναντήσεις
- Διαρκής αλλαγές
- Απόκρυψη πληροφοριών
- Απογοητευτικές απαντήσεις
- Άχρηστες προσπάθειες

Συνοπτικά, τι μπορεί να κάνει μια εταιρεία για να παρακινήσει τους υπαλλήλους της;

- Υποστηρίξτε τη διαχείριση και επιδοκιμάστε την καλή απόδοση.
- Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή των εργαζομένων.
- Ενσταλάξτε στους εργαζομένους την πίστη στην αξία της εργασίας τους.
- Βεβαιωθείτε ότι οι στόχοι θεωρούνται εφικτοί.
- Δώστε ευκαιρίες στους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τη νοημοσύνη τους για την επίλυση προβλημάτων.
- Αναζητήστε ισοτιμία σε σχέση με τις ανταμοιβές και τους ανθρώπους.
- Κρατήστε τους εργαζομένους παραγωγικά απασχολημένους.
- Μην αγνοείτε τα χρήματα.

- Κάντε αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία

Άλλες δράσεις για να...	
Ενθαρρύνετε τους εργαζομένους	Αποθαρρύνετε / Αποφύγετε να κάνετε στο χώρο εργασίας
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενισχύστε την επιθυμία του ανήκειν, επιτύχετε τους στόχους και τις προγραμματισμένες ενέργειες.</li> <li>• Προσφέρετε ευκαιρίες στον εργαζόμενο ώστε να αναλάβει περισσότερες ευθύνες και μεγαλύτερη ηγεσία.</li> <li>• Δώστε τα μέσα για ατομική ανάπτυξη και βελτίωση, ειδικά για την ενημέρωσή τους και την εμπλοκή τους στην αναπτυξη δεξιοτήτων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πολιτικές εταιρειών (προωθήσεις, ευνοιοκρατία κ.λπ.)</li> <li>• Πάρα πολλοί κανόνες - υπερβολικός έλεγχος</li> <li>• Διαδικασίες εργασίας που δεν σχεδιάστηκαν σωστά</li> <li>• Έλλειψη παρακολούθησης – κριτικής</li> <li>• Εσωτερικές αρμοδιότητες</li> <li>• Ανεπαρκής πόροι</li> </ul>

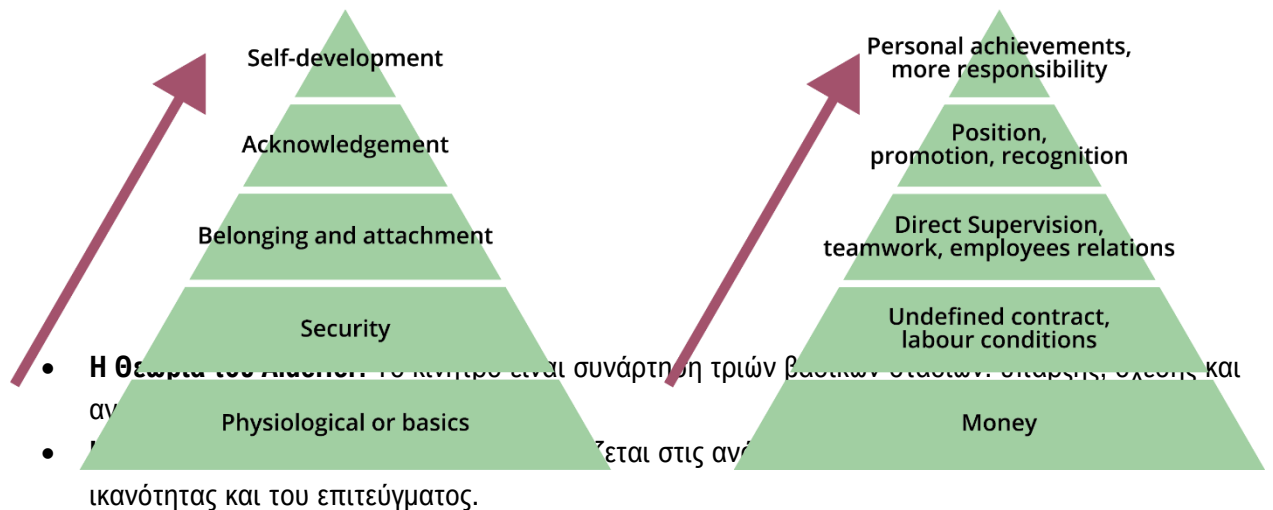
### Θεωρίες κινήτρων

Παρατίθεται μια περίληψη των τριών πιο γνωστών μέχρι στιγμής θεωριών κινήτρων. Από τις τρεις, η πιο εφαρμοσμένη στα συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η Θεωρία του Maslow, αν και μπορούμε επίσης να βρούμε και τις θεωρίες Alderfer και McClelland.

Η γνώση αυτών των θεωριών μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα τις αιτίες του κινήτρου πίσω από έναν εργαζόμενο:

- **Η Θεωρία του Maslow.** Το κίνητρο είναι η συνάρτηση πέντε βασικών ψυχολογικών αναγκών: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες ανάγνωσης και ανάγκες αυτο-ανάπτυξης.

Η βασική αρχή της θεωρίας είναι ότι οι ανάγκες ενός εργαζομένου μπορούν να τοποθετηθούν σε διαφορετικές θέσεις όπου οι βασικές ανάγκες βρίσκονται στο κάτω μέρος και οι πιο ανεπτυγμένες στην κορυφή.



Στο υλικό μπορείτε να βρείτε μερικά παραδείγματα όπου εξηγούνται οι ομαδικές δραστηριότητες που εστιάζουν στην επικοινωνία και την ομαδική εργασία, οι οποίες όταν εφαρμόζονται σε συγκεκριμένες στιγμές μπορούν να αυξήσουν τη συμμετοχή και την εμπλοκή.

**Πηγές:** Στην ενότητα των Πηγών μπορείτε να βρείτε δραστηριότητες σχεδιασμένες να υλοποιούνται με άνδρες και γυναίκες εργαζομένους και έτσι να αυξάνετε τη συμμετοχή και την εμπλοκή σε δραστηριότητες που ονομάζονται "υπαίθρια" εκπαίδευση.

### 4.3 | Ηγεσία

Αν και συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, η αλήθεια **είναι ότι ο ηγέτης** και το αφεντικό είναι όροι με διαφορετικές έννοιες: ενώ το αφεντικό επιβάλλεται ως εξουσία και χρησιμοποιεί τη δύναμή του για να κυβερνά τους άλλους, ο ηγέτης προχωρά περαιτέρω. Ο καλός ηγέτης μιας επιχείρησης όχι μόνο οδηγεί αλλά και παρακινεί την ομάδα του και την επηρεάζει με θετικό τρόπο, χωρίς να επιβάλλει τις δικές του ιδέες, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για αυτόν τον λόγο, **οι εταιρείες σήμερα χρειάζονται πολύ περισσότερο ηγέτες από αφεντικά**. Χρειάζονται σπουδαίους ηγέτες: **με στρατηγική, επικοινωνιακούς, χαρισματικούς, ενθουσιώδεις και, πάνω απ όλα, σημεία αναφοράς για την κάθε εταιρεία**.

Υπό αυτήν την έννοια, και πριν παρουσιάσουμε κάποια πλεονεκτήματα και συμβουλές για την αποτελεσματική εφαρμογή της επιχειρηματικής ηγεσίας, είναι σημαντικό να εξηγήσουμε ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ των αφεντικών και επιχειρηματικών ηγετών:

Ενώ το **αφεντικό** επικεντρώνεται στις **γρήγορες νίκες** και στην εκπλήρωση των καθημερινών εργασιών, ο ηγέτης επιδιώκει να αξιοποιήσει τις δεξιότητες των εργαζομένων για να αναπτύξει την επιχείρηση και, φυσικά, να δημιουργήσει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον.

**Η γνώση και ο χειρισμός σχετικών πληροφοριών** δίνει στο αφεντικό μια αίσθηση δύναμης. Αντ'αυτού, ο ηγέτης μοιράζεται τις γνώσεις του για την προώθηση της μάθησης και τη δημιουργία νέων ιδεών.

Οι διαδικασίες για την εκτέλεση των καθηκόντων είναι σταθερές και δεν αλλάζουν για ένα αφεντικό, καθώς αυτός είναι ο τρόπος που χρησιμοποιεί για να καθιερώσει τον έλεγχο στην εταιρεία. Από την πλευρά του, ο ηγέτης, πιο επικεντρωμένος στο μέλλον, προωθεί αλλαγές προκειμένου να υπάρξει βελτίωση.

**Τι είναι η Ηγεσία?** Η ηγεσία είναι η Τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των ανθρώπων να συνεισφέρουν με προθυμία και ενθουσιασμό στην εκπλήρωση των στόχων μιας ομάδας.

Για ορισμένους, η ηγεσία ορίζεται ως συνώνυμο της διοίκησης και συνδέεται αυστηρά με το κίνητρο, την εθελοντική και ενθουσιώδη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας, την αποφασιστικότητα, το πάθος, την τυπικότητα και την ένταση στην εκτέλεση μιας εργασίας.

Ένας ηγέτης από μόνος του δεν είναι ηγέτης, απαιτεί ακολούθους. Ο ηγέτης παρέχει ασφάλεια, η οποία δείχνει την εμπειρία και την τεχνική του ικανότητα. Ενσταλάζει επίσης αξίες που συνοδεύονται από ποιότητα, ειλικρίνεια, υπολογισμό του κινδύνου και ενσυναίσθηση, που κάνουν τους ακόλουθους πιστούς. Με μεγαλύτερη κατανόηση και κίνητρα, ο ηγέτης επιτυγχάνει μεγάλη αποτελεσματικότητα.

Αναφέρεται επίσης ότι οι ηγέτες μπορούν να κινητοποιήσουν ή να αποθαρύνουν, ενώ μελετώντας τα διάφορα είδη ηγεσίας, έχουν προκύψει διάφορα στυλ με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά το καθένα: Αυταρχικό, Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό και Φιλελεύθερο Σύστημα.

Μέσα σε αυτήν τη διάκριση στυλ, ένας καλός ηγέτης εμφανίζεται στο διοικητικό μέρος ως αυτός που δείχνει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους. Με βάση αυτό, καθορίζονται τα στυλ που θα δούμε αργότερα.

Η ηγεσία θεωρείται επίσης συνεχής. Υπάρχουν ακραίες περιπτώσεις, όπως όταν ο μάνατζερ έχει υψηλό βαθμό ελευθερίας, ενώ οι υφισταμένοι πολύ περιορισμένο. Στο άλλο άκρο, η ελευθερία του μάνατζερ είναι πολύ περιορισμένη και εκείνη των υφισταμένων πολύ ευρεία. Συνάγεται λοιπόν, ότι κανένας ηγέτης δεν είναι καλύτερος από έναν άλλο, αφού εξαρτάται από τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει, τις στιγμές στις οποίες βρίσκεται και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι ένας ηγέτης είναι αποτελεσματικός όταν πετύχει οι υφισταμένοι του να εκπληρώνουν τους στόχους της επιχείρησης και τις προσωπικές τους προσδοκίες.

Οι ηγέτες διακρίνονται σύμφωνα με τη συμπεριφορά τους, η οποία ορίζει τις λειτουργίες και τα καθήκοντα και δημιουργεί μια δομή που βοηθά τις ομάδες τους να επιτύχουν τους στόχους. Είναι ο μεταμορφωτικός, οραματιστής, εμπνευσμένος και ικανός ηγέτης να μεταμορφώσει τον οργανισμό. Ο χαρισματικός, που είναι παρόμοιος με τον μεταμορφωτικό καταφέρνει μέσω των υπηρεσιών του να εμπνεύσει τους άλλους να τον μιμηθούν ή να τον βοηθήσουν στους στόχους ή τα επιτεύγματά του.

**Με λίγα λόγια, ο ηγέτης είναι το άτομο που καταφέρνει να εμπνεύσει τον θαυμασμό, το σεβασμό και την πίστη στους ακόλουθούς του, επιτυγχάνοντας στόχους και μεγάλα επιτεύγματα.**

Η ηγεσία δεν είναι κυριαρχία, αλλά η τέχνη να πείσουμε τους ανθρώπους να εργαστούν προς έναν κοινό στόχο.

Οι καταστροφικές συνέπειες της έλλειψης αξιών, των εκφοβισμένων και ανίσχυρων εργαζομένων, των αλαζονικών αφεντικών, ή οποιωνδήποτε άλλων συναισθηματικών ελλείψεων στο χώρο εργασίας δεν είναι εμφανή σε αυτούς που βρίσκονται εκτός του συγκεκριμένου περιβάλλοντος. Ωστόσο, **το κόστος πρέπει να διερευνάται σε σημεία όπως η μη συμμόρφωση με προθεσμίες, τα σφάλματα και οι αποτυχίες και η αποχώρηση εργαζομένων.** Αναπόφευκτα υπάρχει ένα κόστος όταν υπάρχει χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία. Όταν το έλλειμμα αυτό είναι μεγάλο, οι εταιρείες μπορεί να υποστούν σημαντική ζημία, βραχυπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα.

Η ιδέα κόστους-αποτελεσματικότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι σχετικά νέα έννοια για τις εταιρείες, κάτι που **ορισμένοι μάνατζερ μπορεί να δυσκολευτούν να αποδεχτούν.**

Ωστόσο, ορισμένοι από τους λόγους είναι πολύ προφανείς: φανταστείτε τις συνέπειες για μια ομάδα εργασίας εάν κάποιος δεν μπορεί να αποφύγει μια έκρηξη θυμού ή δεν είναι καθόλου ευαισθητοποιημένος στο πώς αισθάνονται οι άλλοι γύρω του. Όταν οι άνθρωποι ενοχλούνται συναισθηματικά, **δεν μπορούν να θυμηθούν καλά, να παρακολουθήσουν ή να μάθουν αποτελεσματικά ή να λάβουν σαφείς αποφάσεις.**

## LEADERSHIP: DIFFERENCES



CHIEF	LEADER
Hierarchy. It is imposed by authority. ✓	✓ Get consent.
Consider authority a command privilege. ✓	✓ It considers the authority a privilege of service (development teams).
Fear. ✓	✓ Trust - Respect.
He knows how to do things. ✓	✓ Teach how to do things.
He tells one: Wow! ✓	✓ He says to one: Let's go!
Manage people like chips. ✓	✓ It does not treat people as things.
Reagent. Arrive on time. ✓	✓ Proactive. Arrives before.
Assign the tasks. ✓	✓ Set the example.

### 4.3.1 | Επτά Στυλ Ηγεσίας

#### DIFFERENT TYPES OF LEADERSHIP



**Autocrat Leadership**



**Bureaucrat Leadership**



**Democratic Leadership**



**Demagogue Leadership**



**Paternalistic Leadership**



**Accompanying Leadership**



**Effective Leadership**

Για κάθε μία από αυτές τις ηγεσίες, παρουσιάζονται παρακάτω τα κύρια χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές και οι πιθανές συνέπειές τους σε σχέση με την ομάδα.

#### 1. Αυταρχική Ηγεσία



### Χαρακτηριστικά

- Ανησυχεί μόνο για τον εαυτό του και θεωρεί την ικανοποίησή του ως τον κύριο στόχο. Για παράδειγμα, προτιμά την προσωπική του πρόοδο από την ανάπτυξη της εταιρείας ή του τμήματος του.
- Οι συνεργάτες με χαμηλό επίπεδο ευθύνης, εκλαμβάνονται ως απλοί εκτελεστές.
- Θεωρεί τις οδηγίες ως αναπόφευκτο κακό των οποίων η μορφή και το περιεχόμενο δεν αξίζουν τη σπατάλη χρόνου, εκτός και αν εξυπηρετούν τους προσωπικούς του στόχους.
- Πιστεύει ότι οι συνεργάτες του πρέπει να τον κατανοούν χωρίς την ανάγκη εξηγήσεων και ότι η ενημέρωση ή εκπαίδευσή αποτελούν άχρηστη ενέργεια.

### Συμπεριφορές

- Δεν αναθέτει, δεν ενημερώνει ή επικοινωνεί και περιμένει από τους "υπηρετές" του να μαντέψουν τι θέλει να κάνουν
- Η κύρια έννοιά του είναι να κατηγορήσει / τιμωρήσει την έλλειψη αποτελεσμάτων (τα οποία αναλύονται πάντα σε σχέση με τους προσωπικούς του στόχους).

### Συνέπειες

- Συνήθως χέει τη συμπεριφορά των Ρυθμιστικών Γονέων. Δεν ενδιαφέρεται για τους συνεργάτες τους ως προσωπικότητες και δημιουργεί δυσαρέσκεια.
- Συνήθως διαμαρτύρεται ότι δεν μπορεί να αναθέσει σε κανέναν τίποτα. Δεν δίνει καμία πραγματική ευκαιρία να αναλάβει κάποιος πρωτοβουλίες.
- Αναμένει από τους συνεργάτες του να ενεργούν πάντα και να σκέφτονται σαν κι αυτόν και δέχεται άσχημα τα πράγματα που γίνονται διαφορετικά από τον τρόπο του.

## 2. Γραφειοκρατική Ηγεσία

### Χαρακτηριστικά

- Πιστεύει ότι οι σαφώς καθορισμένες διαδικασίες, οι καλοί κανονισμοί και ο σεβασμός είναι απαραίτητες και επαρκείς προϋποθέσεις για τη διασφάλιση της βέλτιστης λειτουργίας του συστήματος.
- Σκεφτέτε ότι η αποτυχία στα αποτελέσματα προέρχεται από την απόκλιση τήρησης των κανόνων ή από τη μη συμμόρφωση τους με αυτούς.
- Προσπαθεί να έχει μια απάντηση για οποιαδήποτε κατάσταση μπορεί να προκύψει.
- Είναι ο εχθρός του αυτοσχεδιασμού.
- Συγχέει τον στόχο με τα μέσα για να την επιτευχθεί και ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα έχει μεγαλύτερη σημασία από το τι πρέπει να επιτευχθεί.

### Συμπεριφορές

- Πάντα διατεθειμένος να νομοθετεί και να εξάγει τους γενικούς κανόνες από μια συγκεκριμένη.
- Πολλαπλασιάζει τις ιεραρχικές σχέσεις και τα διοικητικά έγγραφα.

### Συνέπειες

Το μικρό ενδιαφέρον του για τους ανθρώπους τον/την εμποδίζει να γνωρίζει πώς να τους διαχειρίζεται και να τους παρακινεί. Οι δομές καθίστανται όλο και πιο αργές και βαριές. Οι εργαζόμενοι ξοδεύουν περισσότερο χρόνο στις διοικητικές διαδικασίες παρά στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Η αποτελεσματικότητα της δομής είναι αρκετά χαμηλή.

## 3. Δημοκρατική Ηγεσία

### Χαρακτηριστικά

- Θεωρεί τους συνεργάτες το πιο σημαντικό πράγμα.
- Δείχνει ανησυχία για τα συναισθήματα και τις απόψεις τους.
- Οι αποφάσεις του/της εξαρτώνται από τις αντιδράσεις που προκαλούν στους συνεργάτες του/της
- Δεν εμπλέκεται.

### Συμπεριφορές

- Όταν σκέφτεται ότι οι κατευθυντήριες γραμμές αποτελούν πηγές προβλημάτων για την ομάδα, αποφεύγει την υπαγόρευση, αλλά περιμένει από τους εργαζομένους να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη να οργανώσουν τα πράγματα και να πράξουν ανάλογα.
- Αναθέτει πολύ, αλλά χωρίς οργάνωση ή έλεγχο.
- Πάντα αξιολογεί ένα αίτημα (για άδεια, εκπαίδευση, κ.λπ.).
- Όταν βλέπει ότι τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα, αισθάνεται, και δηλώνει προδομένος/η.

### Συνέπειες

- Δεν καθορίζει συγκεκριμένους στόχους, επομένως είναι απίθανο να επιτευχθούν. Χωρίς να γνωρίζει πώς να εμπλακεί ή να λάβει αποφάσεις, οι εργαζόμενοι παραμένουν χωρίς καθοδήγηση και καταλήγουν να είναι μνησικάκοι απέναντί του. Η έλλειψη κανόνων, στόχων και ελέγχου προάγει την αναποτελεσματικότητα των δομών.

Όταν αυτοί οι τύποι συνδυάζονται ανά δύο προκύπτουν τρεις ακόμη τύποι που παρουσιάζονται παρακάτω.

## 4. Δημαγωγική Ηγεσία

Συνδυάζει το αυταρχικό στυλ με τον γραφειοκράτη, δηλαδή ξεχνά τους συνεργάτες.

### Χαρακτηριστικά

- Νομίζει ότι κατέχει την αλήθεια ή τις λύσεις και ότι αυτό αποτελεί προϊόν των δικών του/της ικανοτήτων και μιας σειράς κανονισμών. Επομένως, προσπαθεί να επιβάλει τις ιδέες και τις απόψεις του/της στους συνεργάτες του/της.
- Πιστεύει ότι εάν οι συνεργάτες του/της δεν συνειδητοποιούν πόσο καλές είναι οι αποφάσεις τους/της, είναι γιατί δεν διαθέτουν τη νοημοσύνη ή ικανότητες.

- Περιφρονεί τους συνεργάτες που δεν παραδέχονται τις απόψεις τους/της ή δεν συμμορφώνονται με τις επιθυμίες του/της.

### Συμπεριφορές

- Αυταρχικός/ή, συγκεντρώνει πληροφορίες, αλλά δεν επιστρέφει κανένα αντάλλαγμα, δεν μεταβιβάζει, δεν προετοιμάζει ή εκπαιδεύει το προσωπικό του, επικρίνει τους άλλους αν υπερέχουν προσωπικά.

### Συνέπειες

- Ο αυταρχισμός του/της προκαλεί αντιδράσεις υποταγής ή εξέγερσης. Πειπεισμένος/η ότι ο οποίος έχει τις πληροφορίες έχει την εξουσία, δεν ενημερώνει αλλά μόνο ζητάει από τους συνεργάτες του/της.
- Καθώς δεν αναθέτει ή δεν προετοιμάζει το προσωπικό του, έχει απλούς εκτελεστές που δεν αναλαμβάνουν ευθύνες ή πρωτοβουλίες.
- Με το να είναι συγκεντρωτικός/ή και χωρίς να ξέρει πώς να αναθέσει αρμοδιότητες, επαναλαμβάνει στους συνεργάτες πόσο άσχημα κάνουν τα πάντα, δημιουργώντας άσχημες σχέσεις.

## 5. Πατερναλιστική Ηγεσία

Είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού μεταξύ του γραφειοκράτη και του δημοκρατικού.

### Χαρακτηριστικά

- Επικεντρώνεται στους συνεργάτες, αλλά ανησυχεί για τη λειτουργία του συστήματος, το οποίο το βλέπει ως συνάρτηση των κατάλληλων κατευθυντήριων γραμμών που εφαρμόζονται από κινητοποιημένους και ικανοποιημένους συνεργάτες.
- Δίνει μεγαλύτερη σημασία στα μέσα (κατευθυντήριες γραμμές και συνεργάτες) και επομένως, δεν καθορίζει καλά τους στόχους ούτε ελέγχει την επίτευξή τους,
- Δεν εμπλέκεται προσωπικά.

### Συμπεριφορές

- Εξασκεί μια ελαφρώς τυφλή διοίκηση. Η συνηθισμένη φράση του είναι: Πώς είστε παιδιά, όλα καλά;
- Συνήθως δεν παρεμβαίνει πολύ στη λειτουργία του τμήματος ή της εταιρείας, εκτός από το να ορίσει κανονισμούς και λεπτομερή εγχειρίδια λειτουργιών.
- Είναι πρόθυμος να συμβιβαστεί για να διατηρήσει μια "ευτυχισμένη οικογένεια".

### Συνέπειες

- Σταματά να είναι ο/η οδηγός και ο/η υποστηρικτής για την ομάδα. Οι κανονισμοί δεν έχουν μεγάλη σχέση με τους στόχους, οι οποίοι, επιπλέον, είναι αρκετά θολοί.
- Η έλλειψη στόχων και επιτευγμάτων οδηγεί στην έλλειψη κινήτρων στους εργαζομένους.

## 6. Συμμετοχική Ηγεσία

Είναι ο συνδυασμός μεταξύ της αυταρχικής και της δημοκρατικής.

### Χαρακτηριστικά

- Πιστεύει ότι το πιο σημαντικό είναι το εργασιακό περιβάλλον και οι καλές σχέσεις με την ομάδα.
- Αποφεύγει εντάσεις και συγκρούσεις.
- Στην καλύτερη περίπτωση, δεν ενδιαφέρετε για κανόνες και κανονισμούς, θεωρεί γενικά ότι αποτελούν πηγή προβλημάτων.
- Αναμένει από τους εργαζόμενους να φροντίζουν για το καλό κλίμα και να υιοθετούν αυθόρμητα τις κατάλληλες συμπεριφορές και αποφάσεις.

### Συμπεριφορές

- Έχει πολλές προσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες του, μερικές φορές συναισθηματικές.
- Είναι πάντα πρόθυμος/η να συνομιλήσει, να πει καφέ κ.λ.π... Μερικοί θέλουν να γιορτάσουν κάθε εκδήλωση με την ομάδα: γενέθλια, γέννηση κ.λπ ...
- Για να αποφεύγονται οι αντιπαραθέσεις, μπορεί να εγκαταλείπονται οι οδηγίες εργασίας και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων
- Δεν επισημοποιεί σαφείς στόχους διαχείρισης ή μεθόδους για την επίτευξή τους.

### Συνέπειες

- Έλλειψη σαφώς καθορισμένων στόχων που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα. Η έλλειψη κατευθυντήριων γραμμών και μεθόδων μπορεί να μετατραπεί σε «ας το κάνουμε» που διαταράσσει τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν γνωρίζουν καλά τους ρόλους και τις ευθύνες τους και χάνουν το ενδιαφέρον και τα κίνητρα λόγω έλλειψης στόχων και επιτευγμάτων.

## 7. Αποτελεσματική Ηγεσία

Το αποτελεσματικό στυλ αντιστοιχεί στην αρμονική ενοποίηση τριών στοιχείων: αφεντικό, οδηγίες και συνεργάτες.

### Χαρακτηριστικά

- Θεωρεί ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία και αποτελεσματικότητα εξαρτώνται από τη σωστή δοσολογία μεταξύ των αναλαμβανόμενων λειτουργιών διαχείρισης, των υπεύθυνων συνεργατών (προετοιμασμένων και παρακινημένων, επειδή είναι ικανοποιημένοι και προσαρμοσμένοι) και σαφώς κοινοποιημένων κατευθυντήριων γραμμών και οδηγιών.

### 4.3.2 | Πώς να γίνεις σπουδαίος ηγέτης: απαραίτητες ιδιότητες

Αν και μερικοί άνθρωποι έχουν τις φυσικές ικανότητες και δεξιότητες να αναλάβουν τα καθήκοντα του ηγέτη... κανείς δεν γεννιέται έτοιμος. Σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, όλοι οι άνθρωποι πρέπει να εργαστούν και να προσπαθήσουν να γίνουν σημεία αναφοράς για την εταιρεία τους. Ειδικά στις περιοχές που εξηγούμε παρακάτω.

- **Χάρισμα:** η ικανότητα να προσελκύει και να κερδίζει την ομάδα εργασίας έτσι ώστε αυτή να αποδίδει καλύτερα και, κατά συνέπεια, να επιτυγχάνει τους στόχους της.
- **Ειλικρίνεια:** είναι μια ηθική αξία που, χωρίς αμφιβολία, πρέπει να έχει οποιοσδήποτε ηγέτης μιας επιχείρησης. Διαφορετικά, δεν θα μπορέσει να εμπνεύσει την εμπιστοσύνη στην ομάδα του.
- **Οργάνωση:** για την αποτελεσματική επιχειρηματική ηγεσία, χρειάζεται εκτός από την πλήρη κατανόηση της λειτουργίας της εταιρείας, να γνωρίζουμε πώς να διαχειριζόμαστε τους πόρους της, να έχουμε τα πάντα υπό έλεγχο και να γνωρίζουμε πώς να αντιδρούμε σε προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.
- **Επικοινωνία:** η δημόσια ομιλία είναι απαραίτητο προσόν για τους ηγέτες σε οποιονδήποτε τομέα, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων. Η γνώση του πώς να μιλάτε και να μεταδίδετε ένα μήνυμα καθαρά είναι απαραίτητη, καθώς και το να ακούτε που αποτελεί τη βάση για την αποτελεσματική επικοινωνία.
- **Εμπιστοσύνη:** εάν ένας ηγέτης δεν έχει την υποστήριξη της ομάδας του, δεν μπορεί να θεωρηθεί ηγέτης. Και, για να το κερδίσετε, πρέπει να εμπνεύσετε εμπιστοσύνη στους συνεργάτες σας. Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορείτε να αξιοποιήσετε τις δεξιότητές τους για την ανάπτυξη έργων και την επίτευξη στόχων.
- **Μελλοντικό όραμα:** το να είσαι σε θέση να προλαμβάνεις προβλήματα, να εντοπίζεις ευκαιρίες, να βλέπεις στο μέλλον και, εν συντομία, να επιδιώκεις συνεχώς τη βελτίωση είναι μια βασική ποιότητα που πρέπει να έχουν όλοι οι ηγέτες.
- **Πειθαρχία:** πρέπει, φυσικά, να γνωρίζετε πώς να επιβάλλετε τον εαυτό σας ως αρχή όταν αυτό είναι απαραίτητο. Και είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι η κατανόηση δεν είναι ασυμβίβαστη με το να είστε απαιτητικός.
- **Στρατηγική:** ο ηγέτης πρέπει να εστιάζει συνεχώς στην ανάπτυξη, γνωρίζοντας πού κατευθύνεται ο οργανισμός και τι χρειάζεται για να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να αδιαφορεί για τα καθημερινά ζητήματα ή τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν κάθε φορά.
- **Δημιουργικότητα:** εκτός από το να έχει στρατηγική, ένας καλός ηγέτης πρέπει να είναι αυθεντικός, καινοτόμος και δημιουργικός για να προτείνει νέες λύσεις και να βλέπει τα πράγματα από άλλη άποψη.
- **Επίλυση προβλημάτων:** η γρήγορη αντίδραση απέναντι σε αντιξοότητες, η παροχή άμεσων και χρήσιμων λύσεων με θάρρος είναι μια άλλη θεμελιώδης ποιότητα σε έναν ηγέτη.
- **Διαπραγμάτευση:** ένας καλός ηγέτης ξέρει πώς να χειρίζεται όλα τα είδη ανθρώπων: τελικούς πελάτες, εργαζομένους και προμηθευτές. Επιπλέον, ξέρει πώς να τους πείθει χρησιμοποιώντας πειστικά επιχειρήματα.
- **Κίνητρα και αισιοδοξία:** το να ξέρεις πώς να μεταδίδεις τον ενθουσιασμό σου και τη θετική σου στάση σε όσους βρίσκονται γύρω σου, ώστε να πιστεύουν σε σένα και το μήνυμά σου, είναι απαραίτητο για την έξυπνη ηγεσία. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι αισιόδοξος και να ξέρει πώς να παρακινεί την ομάδα του, πώς να τους κάνει να τον εμπιστεύονται και να ακολουθούν τα βήματά του
- **Ενσυναίσθηση:** το βάζετε τον εαυτό σας στη θέση των άλλων ανθρώπων, κατανοώντας τα συναισθήματά τους και ενεργώντας σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Επιπλέον, πρέπει να είστε

συναισθηματικά έξυπνοι για να ανακάμψετε γρήγορα από πολύπλοκες καταστάσεις και να αντιμετωπίσετε αντιξοότητες.

- **Σταθερότητα και συνεχής μάθηση:** Αποτελεί την πιο σημαντική ποιότητα ενός ηγέτη. Είναι σημαντικό να μαθαίνουμε, ώστε να μην μένουμε πίσω, αποκτώντας συνεχώς νέες γνώσεις και εκπαίδευση σε νέους τομείς.

Εν ολίγοις: να είσαι ταπεινός, να γνωρίζεις τα όρια, να δίνεις το παράδειγμα, να μαθαίνεις από το παρελθόν και να προσπαθείς συνεχώς να βελτιώνεσαι. Και, φυσικά, να κρατάς το μυαλό σου ανοιχτό σε νέες προτάσεις και ιδέες.

### 4.3.3 | Στυλ Ηγεσίας και Τύποι Οργάνωσης

#### 1. Τυπική οργάνωση:

Αναγνωρισμένη και σχετικά σταθερή δομή. Το έργο που εκτελεί κάθε άτομο είναι μέρος ενός συνόλου, εκτός από τις εργασίες διαχείρισης που είναι απολύτως καθορισμένες.

Ο συντονισμός διεξάγεται μέσω προδιαγραφών που έχουν θεσπιστεί. Οι άνθρωποι με τους οποίους πρέπει να εκτελέσετε την εργασία σας είναι καθορισμένοι και δεν λαμβάνεται υπόψη η προσωπική σας στάση για την κάθε συνεργασία.

Η ηγεσία που ταιριάζει απόλυτα σε αυτή την περίπτωση είναι η Γραφειοκρατική, η οποία θεωρεί ότι οι σαφώς καθορισμένες διαδικασίες, οι σαφώς καθορισμένοι κανονισμοί και ο σεβασμός τους είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να διασφαλιστεί η καλή λειτουργία της ομάδας.

#### 2. Άτυπη Οργάνωση:

Αποτελείται από ομάδες που αναπτύσσουν διαφορετικά καθήκοντα και συνδέονται με κοινά ενδιαφέροντα. Είναι μικρές ομάδες των οποίων τα μέλη ενώνονται με φιλία, συγγένεια κλπ, όπου ο ηγέτη εμφανίζεται ως η φιγούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργία τους.

Η Συναλλακτική ηγεσία συνδέεται συνήθως με αυτήν την οργάνωση, καθώς το κοινό συμφέρον ενισχύεται από πρακτικές που προωθούνται από τον ηγέτη.

#### 3. Ιεραρχική Οργάνωση

**Πλεονεκτήματα:** κάθε άτομο γνωρίζει το έργο που πρέπει να εκτελεστεί. Ο εργαζόμενος γνωρίζει σε ποιον να απαντήσει και υπάρχει ευκολία ελέγχου από ανώτερους.

**Μειονεκτήματα:** έλλειψη ευελιξίας. Αυτός ο τύπος οργάνωσης είναι πιο κατάλληλος για την Ηγεσία κατά Περίσταση, όπου υπάρχει μεγάλη εξάρτηση μεταξύ ηγέτη και ακολούθου.

#### 4. Λειτουργική Οργάνωση

**Πλεονεκτήματα:** κάθε άτομο κυριαρχεί στην εργασία, που του ανατίθεται. Μεγαλύτερη ευελιξία & Καλύτερος συντονισμός.

**Μειονεκτήματα:** Λιγότερο πειθαρχημένη, καθώς υπάρχει περισσότερο ο ρόλος του μανατζερ και κυριαρχεί το αίσθημα της έλλειψης των ευθυνών. Αυτή η οργάνωση συνδέεται περισσότερο με τη Μετασχηματιστική ηγεσία. Η ηγεσία αυτή προωθεί την υψηλή γνώση / δεξιότητες σε βασικά ζητήματα για την ομάδα και τον οργανισμό. Προωθούν έναν πιο τεχνικό ρόλο των εργαζομένων για κάθε θέση.

## 5. Μικτή Οργάνωση

**Πλεονεκτήματα:** διατηρεί τη μονάδα διοίκησης και ελέγχου, αλλά ενσωματώνει και ειδικούς στην οργάνωση.

**Μειονεκτήματα:** σε περίπτωση σφάλματος, η ευθύνη δεν είναι των ειδικών, αλλά του προϊσταμένου που συμβουλεύουν.

Η Αποτελεσματική ηγεσία ταιριάζει σε αυτό το μοντέλο οργάνωσης. Αν και αποδέχεται και καθορίζει μια σαφή δομή πλαισίου αφήνει περιθώριο πρωτοβουλίας και ελιγμών στους συνεργάτες.

## 4.4 | Πολιτικές Ευημερίας

### 4.4.1 | Η Επικοινωνία στον Οργανισμό σας

Οι “Πολιτικές Ευημερίας” καλύπτουν 3 περιοχές

1. Η Επικοινωνία στον Οργανισμό σας
2. Η Επίλυση των διαφορών στον Οργανισμό σας
3. Η ομαδική εργασία

### Η επικοινωνία ως οργανωτική διαδικασία

Η επικοινωνία παρεμβαίνει στα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας της οργάνωσης:

- **Αποτελείται από άτομα:** απαιτείται κάποιος τρόπος επικοινωνίας, ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να επικοινωνούν και να εργάζονται σε ομάδες.
- **Είναι προσανατολισμένοι προς τους στόχους:** η επικοινωνία επιτρέπει στα μέλη του οργανισμού να γνωρίζουν και να μοιράζονται τους στόχους και σκοπούς του.
- **Η επικοινωνία έχει διαφορετικές λειτουργίες.** Μέσα από την επικοινωνία κάθε άτομο γνωρίζει το ρόλο του, τη θέση του και τα καθήκοντα που του αντιστοιχούν.
- **Επιτρέπει τον συντονισμό** και την καθοδήγηση των λειτουργιών της ομάδας.
- **Συνέχεια με την πάροδο του χρόνου:** η επικοινωνία επιτρέπει τη μετάδοση στοιχείων της κουλτούρας που διατηρούν την ταυτότητα του οργανισμού.

### Τα είδη επικοινωνίας ενός οργανισμού

Η επικοινωνία ενός οργανισμού δεν είναι μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα μόνο εντός της εταιρείας, αλλά και εκτός αυτής. Η σωστή λειτουργία της επικοινωνίας εντός της εταιρείας πρέπει να συμβαδίζει με την εξωτερική επικοινωνία. Με αυτόν τον τρόπο, και οι δύο επηρεάζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων.

### Εσωτερική επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία είναι η επικοινωνία που διεξάγεται μέσα στην επιχείρηση. Είναι αυτή που επιδιώκει την επίτευξη οργανωτικών στόχων μέσω μηνυμάτων με καλή ροή, με καλές σχέσεις μεταξύ των μελών και σε κατάλληλο περιβάλλον εργασίας. Έτσι, οι εργαζόμενοι μέσα από την επικοινωνία αισθάνονται αναγνωρίσιμοι και παρακινημένοι να διεκπεραιώσουν το έργο τους ενώ η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει τα βέλτιστα αποτελέσματα.



Εάν οι εσωτερικές ροές επικοινωνίας είναι καλά εδραιωμένες, τότε η επικοινωνία είναι δυνατόν να θεωρηθεί ως υποστηρικτικό μέσο ή εργαλείο για τη διάδοση των γνώσεων και των πληροφοριών που θέλετε. Αυτό μπορεί να γίνει με γραπτά εγχειρίδια, συναντήσεις ή ομάδες εργασίας.

Ανάλογα με την κατεύθυνση που λαμβάνουν τα μηνύματα στον οργανισμό, θα έχουμε διαφορετικά δίκτυα επικοινωνιών των οποίων η προέλευση μπορεί να είναι επίσημη ή ανεπίσημη.

### Επίσημα Δίκτυα

Όταν τα μηνύματα ακολουθούν τις επίσημες διαδρομές που υπάρχουν στην ιεραρχία ή στο οργανόγραμμα. Στόχος τους είναι ο αποτελεσματικός συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων που υπάρχουν στη δομή του οργανισμού.

Στα επίσημα δίκτυα, τα μηνύματα μπορούν να ρέουν από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω ή οριζόντια.

Όταν κυκλοφορούν από πάνω προς τα κάτω ή από κάτω προς τα πάνω, εφαρμόζεται η αρχή της εξουσίας ή της ιεραρχίας

### Από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

Η πληροφορία πηγάζει από τους ανώτερους στους υφισταμένους. Συχνά μέσω αυτού του τύπου επικοινωνίας δίνονται οδηγίες εργασίας, ο στόχος των δραστηριοτήτων και της σχέσης μεταξύ τους, οι διαδικασίες και πρακτικές, η ανατροφοδότηση, τα κίνητρα και η οργανωτική κουλτούρα.

### Από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Η επικοινωνία από τους υφισταμένους προς τους ανώτερους τους. Συνήθως τίθενται ερωτήματα και γίνονται σχόλια και προτάσεις. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την παραλαβή και κατανόηση των μηνυμάτων που στάλθηκαν από επάνω, βοηθά στην αξιολόγηση του οργανωτικού κλίματος και στην προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

### Οριζόντια Επικοινωνία

Είναι αυτή που συμβαίνει μεταξύ των εργαζομένων που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Συνδέεται με τον σχηματισμό ομάδων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, πρέπει να διεξάγονται δραστηριότητες στις οποίες απαιτείται η επικοινωνία, η ενοποίηση και ο συντονισμός πολλών εργαζομένων.

Οι ομάδες μπορεί να είναι επίσημες, όταν δημιουργούνται για μια συγκεκριμένη εργασία, για την επίλυση προβλημάτων ή τη λήψη αποφάσεων, ή άτυπες, όταν δημιουργούνται με βάση τη φιλία ή κάποιο κοινό ενδιαφέρον.

Επιτρέπουν τον συντονισμό των καθηκόντων, την επίλυση προβλημάτων, τη συμμετοχή στην πληροφόρηση και την επίλυση συγκρούσεων.

### Άτυπα Δίκτυα

Είναι η επικοινωνία που δεν έχει εδραιωθεί αλλά συμβαίνει. Προκύπτει από την ανάγκη κοινωνικοποίησης και δημιουργίας επαφών. Αυτή παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, μεταφράζει εντολές σε πιο προσιτή γλώσσα και είναι ταχύτερη και πιο ευέλικτη. Ωστόσο, μπορεί να είναι ελλιπής, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις.

Στις περιπτώσεις αυτές, η διοίκηση πρέπει να ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά με τη διάδοση των επίσημων πληροφοριών με πλήρη, σαφή και έγκαιρο τρόπο.

### Εξωτερική Επικοινωνία

Είναι αυτή στην οποία αποστέλλονται τα μηνύματα εκτός εταιρείας. Πρόκειται για ένα σύνολο μηνυμάτων που απευθύνονται σε εξωτερικά ακροατήρια για τη διατήρηση ή τη βελτίωση των σχέσεων της με αυτά, προβάλλοντας μια καλή εικόνα και προωθώντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

#### 4.4.2 | Η ομαδική εργασία και οι ρόλοι.

##### Διαφορές μεταξύ Groupwork και Teamwork

Σε μια εταιρεία, μια ομάδα ανθρώπων που αναπτύσσουν πολλαπλές εργασίες εκτελούν εργασία σε ομάδα (Groupwork). Κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για το δικό του έργο και έχει ατομικούς και ανεξάρτητους στόχους και ενδιαφέροντα από τους άλλους. Είναι στενά τμήματα στα οποία το επίπεδο επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και ολοκλήρωσης είναι περιορισμένο.

Όμως, όταν εκτελείς ομαδική εργασία (**Teamwork**), η ευθύνη και η δέσμευση είναι σε όλους τους τομείς ή τις λειτουργίες και σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης. Υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και ροής επικοινωνίας που αυξάνει το βαθμό δέσμευσης, την ικανότητα αντίδρασης, οδηγώντας σε ευνοϊκά αποτελέσματα που γίνονται ορατά σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Σε μια ομάδα (group) τα προβλήματα είναι δύσκολο να λυθούν. Σε ένα Team, τα προβλήματα διεγείρουν την ανάπτυξη και επιλύονται γρήγορα με συναίνεση. Είναι πιο εύκολο να βρεθεί μια λύση όταν υπάρχει μια ομάδα.

Η έννοια της ομάδας συνεπάγεται τη χρήση συλλογικού ταλέντου, που παράγεται από κάθε άτομο αλληλεπιδρώντας με **τους άλλους**.

Από μόνη της, η λέξη "**Team**" συνεπάγεται την ένταξη περισσότερων από ένα ατόμων, πράγμα που σημαίνει ότι ο επιδιωκόμενος στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη βοήθεια όλων των μελών της, **μηδενός εξαιρουμένου**.

Το να εργάζεστε σε μια ομάδα (team) δεν σημαίνει ότι περνάτε την ημέρα με παρέα. Πρόκειται για την ανταλλαγή ιδεών, την προσπάθεια όλων και την συνεισφορά όλων στην επίτευξη κοινών στόχων. Αυτό συνεπάγεται δέσμευση και δεν αποτελεί μόνο τη στρατηγική και τις διαδικασίες που επιτελεί η εταιρεία για την επίτευξη κοινών στόχων. Είναι απαραίτητο να υπάρχει ηγεσία, αρμονία, ευθύνη, δημιουργικότητα, θέληση, οργάνωση και συνεργασία μεταξύ των μελών.

Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να είναι ένα άτομο με υψηλό βαθμό ενσυναίσθησης, ικανό να βάλει τον εαυτό του στη θέση οποιουδήποτε συναδέλφου. Πρέπει να έχει ορισμένες δεξιότητες, με κυριότερη την επικοινωνία. Πρέπει να γνωρίζει πώς να επικοινωνεί με την ομάδα, να μιλάει μαζί τους ανά πάσα στιγμή και να εκφράζει την άποψή τους, πάντα λαμβάνοντας υπόψη όλα τα δεδομένα.

Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό κάθε μέλος της ομάδας να έχει καθορίσει με σαφήνεια τη δουλειά του. Πρέπει να καταλάβουν ακριβώς πώς συμβάλλουν στην επιτυχία ολόκληρου του οργανισμού. Η επικοινωνία πρέπει να συμβαδίζει με διάφορες έννοιες που σχετίζονται με την ομαδική εργασία.

Πρώτα από όλα, η **συμπληρωματικότητα** μεταξύ των μελών της ομάδας είναι σημαντική, καθώς κάθε μέλος της ομάδας συνεισφέρει στην ειδικότητα του. Όλες αυτές οι γνώσεις είναι απαραίτητες για να γίνει η δουλειά. Κάθε άτομο συμβάλλει στην επιτυχία της ομάδας ανάλογα με τις ιδιαίτερες δεξιότητές του. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει αυτές τις δεξιότητες και να τους καθοδηγεί. Αυτή η πολυμορφία είναι που μεγεθύνει την ομάδα. Η συνεργασία επιτρέπει τη δημιουργία μιας κοινής γλώσσας μεταξύ όλων των μελών, θεσπίζοντας γενικούς κανόνες λειτουργίας. Επιπλέον, μειώνει το φόβο της κριτικής και της απομόνωσης.

Από την άλλη πλευρά, η ευθύνη κάθε ατόμου είναι θεμελιώδης για να λειτουργεί σωστά η ομαδική εργασία. Κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να κάνει τη δουλειά του σωστά και να τηρεί τις προθεσμίες που έχουν καθοριστεί. Ο κοινός στόχος σχετίζεται με τον κώδικα της εταιρείας: αποστολή, όραμα και αξίες. Ο στόχος ενός καλού ηγέτη είναι η ανάπτυξη μιας ομάδας στην οποία όλα τα μέλη λειτουργούν με βάση τον κώδικα της επιχείρησης.

Τέλος, η εμπιστοσύνη. Κάθε άτομο εμπιστεύεται την καλή απόδοση των υπόλοιπων συναδέλφων του. Αυτή η εμπιστοσύνη τον οδηγεί να αποδεχτεί και να θέσει την επιτυχία της ομάδας πριν από τη δική του προσωπική απόδοση.

### ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ (TEAMWORK)

- Να είστε σαφείς **σχετικά με την αποστολή, το όραμα, τους σκοπούς και τους κοινούς στόχους.**
- Να γνωρίζετε το στάδιο ανάπτυξης της ομάδας.
- Να έχετε καλή εσωτερική οργάνωση που οδηγεί σε ένα σαφές και καθορισμένο οργανωτικό κλίμα.
- Αποτελεσματική ηγεσία, δηλαδή να έχετε μια διαδικασία:
  - ανάπτυξης οράματος για το μέλλον που θα λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των μελών της ομάδας,
  - ανάπτυξης στρατηγικής για την επίτευξη αυτού του οράματος και
  - ενθάρρυνσης των ανθρώπων να την εφαρμόσουν.
- **Να προωθείτε τα κανάλια επικοινωνίας**, επίσημα και άτυπα, εξαλείφοντας τα εμπόδια και προωθώντας επαρκή ανατροφοδότηση.
- Να υπάρχει ένα **αρμονικό εργασιακό περιβάλλον**, που επιτρέπει και προωθεί τη συμμετοχή των μελών της ομάδας, και στο οποίο, η διαφωνία χρησιμοποιείται για την βελτίωση της απόδοσης.

### Οι ρόλοι του Belbin

Το 1981, ο ερευνητής και θεωρητικός του μάντζμεντ, Meredith Belbin δημοσίευσε ένα βιβλίο για τους λόγους της επιτυχίας και της αποτυχίας.

Σε αυτή τη θεωρία ο Belbin εξηγεί πώς να αναπτύξει και να καταλάβει κάποιος τον τρόπο λειτουργίας της ομαδικής εργασίας (teamwork).

Ο Belbin προσδιορίζει εννέα διαφορετικούς ρόλους. Καθένας από αυτούς έχει πλεονεκτήματα, αδυναμίες και περιορισμούς. Αυτοί οι ρόλοι είναι που καθορίζουν την επιτυχία μιας ομάδας. Το να γνωρίζουμε ποια άτομα κατέχουν ποιο ρόλο είναι καθοριστικό για τη λειτουργία της ομάδας και την επιτυχία της.

Σύμφωνα με τον Belbin, υπάρχουν τρεις μεγάλες ομάδες που συγκεντρώνουν εννέα τύπους ρόλων. Αυτές οι τρεις μεγάλες ομάδες χωρίζονται σε: ρόλους δράσης, κοινωνικούς ρόλους και ρόλους σκέψης:

- **Ωθητικός (Impeller):** Ενεργητικός, προκλητικός, δυναμικός. Έχει πρωτοβουλία και θάρρος. Μερικές φορές ακόμη και επιθετικός.
- **Υλοποιητής (Implementer):** Με στρατηγική και πλάνο, αποτελεσματικός. Συγκεκριμένα σχέδια δράσης. Δυσκολεύεται να αποδεχτεί την αλλαγή. Αργή ικανότητα αντίδρασης.
- **Finisher:** Υπεύθυνος για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών. Προσεκτικός. Ευσυνείδητος. Ανήσυχος. Τελειομανής. Δεν αναθέτει.
- **Συνεκτικός (Cohesive):** Συνεργατικός, ήπιος, με αντιληψη και διπλωματία. Βοηθά την ομάδα να ενωθεί. Η λήψη αποφάσεων είναι δύσκολη

- **Ερευνητής πηγών (Resource researcher):** Ανάπτυξη επαφών. Δυνατή επικοινωνία. Χωρίς ερεθίσματα, χάνει γρήγορα τον ενθουσιασμό του. Συνήθως δεν συνεισφέρει πρωτότυπες ιδέες.
- **Συντονιστής (Coordinator):** Ανεκτικός, με αυτοπεποίθηση, προωθεί τη λήψη αποφάσεων. Μπορεί να θεωρηθεί ότι χειραγωγεί. Αναθέτει υπερβολικά.
- **Δημιουργικός (Creative):** Μη συμβατικές λύσεις σε δύσκολα προβλήματα. Αγνοεί τις καταστάσεις. Όχι αποτελεσματικός στην επικοινωνία.
- **Αξιολογητής (Evaluator):** Λογική άποψη. Αμερόληπτος. Κρίνει με ακρίβεια.
- **Με στρατηγική (Strategist):** Δεν διαθέτει πρωτοβουλία και ικανότητα να εμπνεέει άλλους.
- **Ειδικός (Specialist):** Μονόπλευρος και αφοσιωμένος. Διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.



#### 4.4.3 | Η Επίλυση των διαφορών στον Οργανισμό σας

##### Οι συγκρούσεις σε μια εταιρεία

Η ύπαρξη κάποιου τύπου σύγκρουσης στην εργασία θεωρείται σχεδόν φυσιολογική, διότι άτομα με διαφορετικές προσωπικότητες, στόχους και ανάγκες πρέπει να συνυπάρχουν στο χώρο εργασίας. Αυτές οι συγκρούσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εχθρότητας που πρέπει να επιλυθεί. Στην πραγματικότητα, αν γνωρίζετε πώς να τις επιλύετε, μπορείτε να πάρετε θετικά στοιχεία που θα σας βοηθήσουν στην προσωπική ή επαγγελματική σας ανάπτυξη.

Σε μια σύγκρουση ένα μέρος των μελών μιας ομάδας υιοθετεί μια θέση που διαφέρει σημαντικά από τα υπόλοιπα μέλη, μειώνοντας ή εξαλείφοντας τη συνοχή. Σε μια ομάδα εργασίας μπορεί να προκύψει όταν υπάρχει ανισότητα κριτηρίων μεταξύ των μελών που αποτελούν την ομάδα.

Στην ανάπτυξη μιας ομάδας εργασίας είναι σύνηθες ότι κάποια στιγμή θα υπάρξουν προσωπικές συγκρούσεις. Πρόβλημα είναι όταν οι συγκρούσεις αυτές καταλήγουν να δημιουργούν μια σοβαρή αντιπαράθεση μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών της ομάδας. Αυτή η κατάσταση επηρεάζει άμεσα την απόδοση. Για να είναι μια ομάδα εργασίας αποτελεσματική, πρέπει τα μέλη της να είναι τέλεια διασυνδεδεμένα. Έχοντας αυτό κατά νου, είναι σαφές ότι μια ομάδα δεν μπορεί να επιτρέψει τέτοιες αντιπαράθεσεις να εμφανιστούν μέσα σε αυτήν, και αν προκύψουν, πρέπει να σταματήσουν αμέσως.

Ο ηγέτης και όλα τα μέλη της ομάδας υποχρεούνται να διασφαλίσουν ότι υπάρχει αυτή η αρμονία και το καλό εργασιακό κλίμα, μειώνοντας έτσι σημαντικά τις πιθανότητες αντιπαράθεσης.

### Τύποι συγκρούσεων:

- **Λανθάνουσες:** υπάρχουν αλλά δεν εκδηλώνονται
- **Προφανείς:** εκδηλώνονται με σαφή τρόπο

Η σύγκρουση βασίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες: τη συναισθηματική και τη δομική. Κατά την επίλυση μιας σύγκρουσης, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα δύο μέρη, το λογικό και το συναισθηματικό. Ως εκ τούτου, το πρώτο πράγμα είναι να ανιχνευθούν τα αίτια που προκαλούν αυτή τη συναισθηματική δυσφορία.

Μπορεί η συναισθηματική κακουχία να έχει την προέλευσή της σε δομικά προβλήματα, όπως ο κακός σχεδιασμός της δομής από την άποψη της εσωτερικής οργάνωσης, οι ρόλοι ... Μόλις γίνει αυτό το πρώτο βήμα, πρέπει να ξεκινήσουν δράσεις έτσι ώστε να μην καταστεί μη διαχειρίσιμη.

Οι συγκρούσεις δεν πρέπει να ξεχνιούνται αλλά να επιλύονται, καθώς μια άλυτη σύγκρουση θα οδηγήσει στον κερματισμό και τη διάλυση της ομάδας εργασίας, αργά ή γρήγορα. Η αποτυχία επίλυσης συγκρούσεων λόγω έλλειψης ικανοτήτων ή απροθυμίας μπορεί να οδηγήσει την σύγκρουση σε προσωπικό επίπεδο, καταστρέφοντας τη δυνατότητα της ομάδας να λειτουργεί σωστά και σπαταλώντας έτσι το ταλέντο των μελών της. Επιπλέον, δημιουργεί ένα κακό περιβάλλον εργασίας που βλάπτει γενικότερα την απόδοση.

### Αίτια συγκρούσεων στην εργασία

Σύγκρουση	Στοιχεία	Περιγραφή
Συγκρούσεις πόρων	Υλικά, υπολογιστές, αίθουσες συνεδριάσεων κλπ	Αν πολλοί άνθρωποι στην ομάδα χρειάζονται τους ίδιους πόρους, ο ηγέτης πρέπει να προσπαθήσει να εξασφαλίσει ότι όλοι χρησιμοποιούν τους πόρους αποτελεσματικά, με βάση το συμφέρον της ομάδας
Συγκρούσεις στυλ	Τρόπος δουλειάς, προσωπικότητα συμπεριφορά, κλπ	Είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη τα διαφορετικά στυλ που χαρακτηρίζονται από την προσωπικότητα και τις ανάγκες κατά τη διαμόρφωση των ομάδων και την ανάθεση ρόλων εργασίας.
Συγκρούσεις αντιλήψεων	Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, φήμες, διαφορές μεταξύ των ομάδων.	Πρέπει να διευκολυνθεί η ανοιχτή επικοινωνία και να δοθούν ισχυρά επιχειρήματα για κάθε αντίληψη. Τα κανάλια για αυτό το σκοπό πρέπει να διευκολύνονται.
Συγκρούσεις στόχων	Υπάρχουν πολλοί στόχοι και σκοποί μέσα σε μια εταιρεία.	Οι υψηλά ιστάμενοι θα πρέπει να συντονίζονται κατά τον καθορισμό στόχων ώστε να μην υπάρχει σύγκρουση μεταξύ τους. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς. Απαραίτητο

		<p>συστατικό είναι η καλή επικοινωνία.</p> <p>Συμβαίνουν όταν δεν είναι δυνατόν να προχωρήσουμε την εργασία επειδή υπάρχουν εξαρτήσεις από άλλα τμήματα που έχουν άλλες καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, αλλά ταυτόχρονα υπάρχει προθεσμία για παράδοση. Είναι απαραίτητο να καταστεί ο προγραμματισμός πιο ευέλικτος και να καθοριστούν κοινές προτεραιότητες.</p>
<b>Συγκρούσεις πιέσεων</b>	Υπάρχουν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που προωθούν την πίεση και το άγχος.	
<b>Συγκρούσεις Ρόλων</b>	Ο ίδιος εργαζόμενος πρέπει να εκτελεί εργασίες που δεν αντιστοιχούν στον ρόλο του.	Οι αγώνες δύναμης ή οι αντιπαραθέσεις μεταξύ των εργαζομένων μπορούν να δημιουργηθούν επειδή αλληλεπικαλύπτονται οι λειτουργίες. Θα χρειαστείτε καλή επικοινωνία για να επισημάνετε την ανάγκη να εκτελεστεί το κάθε έργο.
<b>Συγκρούσεις αξιών</b>	Διαφορετικές προσωπικές αξίες.	Πρέπει να κάνουμε μια καλή επιλογή του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη την ευθυγράμμιση των αξιών των εργαζομένων-εταιρείας.
<b>Συγκρούσεις πάνω στις πολιτικές της εταιρείας</b>	Ασαφείς πολιτικές εταιρείας.	Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τις πολιτικές της εταιρείας. Πρέπει να γράφονται με σαφήνεια για να αποφευχθεί η σύγχυση και η ασυνέπεια μεταξύ γραπτής και εφαρμοσμένης

Τα Βήματα για την επίλυση συγκρούσεων:

- Καθορίστε το πρόβλημα (Τι είναι λάθος;).
- Αναλύστε τα αίτια (Γιατί;).
- Καθορίστε στόχους δράσης (Τι θέλουμε να επιτύχουμε;).
- Δημιουργήστε εναλλακτικές (Τι μπορούμε να κάνουμε;).
- Επιλέξτε τη βέλτιστη εναλλακτική (Τι πρέπει να κάνουμε;).
- Εφαρμόστε την επιλεγμένη λύση (Πώς το κάνουμε;).
- Βάλτε το στην πράξη (Κάντε το).
- Αξιολογήστε(Πώς το κάναμε;).

Υπάρχουν και άλλα οφέλη που επιτυγχάνονται από την επίλυση μιας σύγκρουσης. Για παράδειγμα, μπορεί να επιτευχθεί μεγαλύτερη κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων, διότι για την επίλυσή της, τα άτομα που εμπλέκονται πρέπει να γνωρίζουν την κατάσταση, προσφέροντάς τους μια νέα προοπτική για το πώς να επιτύχουν τους στόχους τους. Οδηγεί επίσης σε μεγαλύτερη ομαδική συνοχή, δημιουργώντας μεγαλύτερο σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας και μεγαλύτερη δυνατότητα συνεργασίας.



Η ομαδική εργασία (Teamwork) ορίζεται ως η ένωση δύο ή περισσότερων ανθρώπων που οργανώνονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο, συνεργαζόμενοι για την επίτευξη ενός κοινού στόχου που είναι η εκτέλεση ενός έργου.

Πώς μπορούμε να επιλύσουμε αυτές τις συγκρούσεις; Το κλειδί είναι ο δυναμισμός.

Ο δυναμισμός είναι μια συμπεριφορά, που απέχει από την εγωιστική και συνεπάγεται βαθύ σεβασμό τόσο για τον συνομιλητή μας όσο και για τον εαυτό μας. Και τα δύο στο ίδιο επίπεδο. Για να μάθετε πώς να χρησιμοποιείτε το δυναμισμό σας, πρέπει να ξέρετε πώς να ρωτάτε, να λέτε όχι, να διαπραγματεύεστε και να είστε ευέλικτοι για να πάρετε αυτό που θέλετε ή να επιτύχετε τους στόχους σας. Δυναμισμός σημαίνει επίσης να δέχεστε την κριτική και τα παράπονα.

Σε αυτή την ενότητα δίνουμε στρατηγικές για να αυξήσετε το δυναμισμό σας. Θα βοηθήσουν στη διαχείριση οποιασδήποτε σύγκρουσης στο εσωτερικό της εταιρείας / οργανισμού.

Το πώς θα αυξήσετε το δυναμισμό σας μπορεί να είναι το κλειδί για τη διαχείριση των συγκρούσεων σε μια εταιρεία. Ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθούνται σε εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν αυτήν την ιδιότητα.

### 1. Περιγράψτε συγκεκριμένα γεγονότα.

Μόνο τότε μπορείτε να έχετε μια διαπραγμάτευση που οδηγεί σε συζήτηση. Όταν περιγράφονται ευρήματα ή γεγονότα που έχουν συμβεί, ο αντισυμβαλλόμενος δεν θα μπορεί να τα αρνηθεί. Από εκεί και πέρα μπορούμε να συζητήσουμε τις λύσεις και να κάνουμε συγκεκριμένες προσεγγίσεις.

### 2. Εκφράστε τα αισθήματα και τις σκέψεις σας

Επικοινωνήστε με σαφή τρόπο και τονίστε πως σας έκανε να αισθάνεστε αυτό που συνέβη και ποιες οι ιδέες σας. Είναι επίσης η στιγμή να περιγράψετε τι σας άρεσε ή τι όχι; Εάν αισθανθήκατε ταπεινωμένος/η ή αν δεν σας απασχολεί πλέον η κατάσταση αυτή. Δεν πρόκειται για το αν είστε σωστός ή λάθος αλλά για να εκφράσετε την άποψή σας με σεβασμό. Δεν πρέπει να προσπαθήσετε να είστε σωστός/ή και δεν πρέπει να κριθείτε για αυτό.

### 3. Ρωτήστε συγκεκριμένα τι θέλετε να κάνουν οι άλλοι

Δεν πρόκειται για γενικό λόγο. Πρέπει να είστε συγκεκριμένοι. Πρόκειται για την έκφραση συμπεριφορών και καταστάσεων που μπορεί να κατανοήσει ο απέναντί σας.

### 4. Εξηγήστε τις (θετικές ή αρνητικές) συνέπειες των πράξεων τους.

Αυτό πρόκειται να εξηγήσει τις συνέπειες της μη εκτέλεσης όσων ζητήθηκαν. Είναι προτιμότερο να παρατηρήσετε τις θετικές πτυχές.

### Τα σημεία κλειδιά για τη διαχείριση των συγκρούσεων

- Αρχικό Μήνυμα: με απόλυτο δυναμισμό, προσφέρει συνεργασία από την αρχή
- Καθορίστε το πρόβλημα: ορίστε από κοινού το πρόβλημα.
- Γνωρίστε τις απόψεις των άλλων, χωρίς προκατάληψη
- Εκφράστε τη γνώμη σας, χωρίς να έρχεστε σε αντιπαράθεση με κάποιον
- Βρείτε κοινούς στόχους: τι θέλουμε και οι δύο;



- Αναζήτηση, εναλλακτικές λύσεις: που μπορούν να λύσουν την κατάσταση προς το συμφέρον όλων.
- Επιλέξτε τις πιθανές λύσεις
- Αποφασίστε πώς να αξιολογήσετε και να ελέγξετε τα αποτελέσματα

**Πηγές:** Στην ενότητα των Πηγών μπορείτε να βρείτε τα ερωτηματολόγια Belbin, τα οποία θα σας βοηθήσουν να αναγνωρίσετε τους ρόλους μεταξύ των εργαζομένων καθώς και έναν πίνακα για τον υπολογισμό των αποτελεσμάτων. Ως τελευταίο έγγραφο, υπάρχει ένας μικρός οδηγός και βήματα για το πώς να δημιουργήσετε ένα πρόγραμμα ευημερίας στην εταιρεία σας.

## Bibliography

Osterwalder ; Y. Pigneur (2011) Generación de Modelos de Negocio.

Alonso Tejada Zabaleta (2013) *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Universidad del Norte

Bravo Sueskun, Carmen; Gómez, Raquel (2008) “Guía para el seguimiento y evaluación de los planes de igualdad” edita Secretaría Confederal de la Mujer de CCOO

Colomer C, Hernandex J, Colomer J, Paredes J J, Talavera M. Guía de formación de formadores, 25 (2ªEd.) Valencia: Escola Valenciana d’Estudis de la Salut, 2016.

Fundación de Mujeres (2008) “Orientaciones para negociar medidas y planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y hombres en las empresas”. Edita Instituto de la Mujer 2008

Instituto de la Mujer “Manual para Elaborar un Plan de Igualdad. Aspectos básicos”. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría General de Políticas de Igualdad.

Matilde Lahera Marin, Juan José Gongona Yerro, Factores Psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo. Instituto Navarro de Salud Laboral (2002)

Maria Eugenia Bravo (2015) La gestión del talento, un talento necesario para la gestión- Instituto de Ciencias Administrativas. Divulgación Investigación Joven

Martha Alles. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: el diccionario. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires, Argentina.

Maslow, Abraham H. Motivation and personality, 2nd Ed. New York: Harper & Row, 1970

Organizational Vision, Values, and Mission: Building the Organization of Tomorrow (Fifty-Minute S.) 1993.

Puchol, Luis (2007) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Díaz de Santos.

Pilar Jericó: Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid: Prentice Hall, 2000 (Financial Times).

R. M. Belbin (2010). Team Roles at Work Reimpresa; Routledge, 2010

## Γλωσσάρι

**ΚΑΜΒΑΣ.** Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου βοηθά στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού πλάνου. Είναι ένας τρόπος να εκφράσετε γραφικά την επιχειρηματική σας ιδέα. Το πρώτο μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Alexander Osterwalder & Yves Pigneur το 2011 (Generation of Business Models).

**Χάρτα Διαφορετικότητας της ΕΕ.** Σύντομο έγγραφο που υπογράφεται εθελοντικά από μια εταιρεία που καθορίζει τις δεσμεύσεις που έχει για την προώθηση της διαφορετικότητας και των ίσων ευκαιριών στο χώρο εργασίας, ανεξάρτητα από, ηλικία, αναπηρία, φύλο, φυλή ή εθνικότητα, θρησκεία ή σεξουαλικό προσανατολισμό. Πρωτοβουλία που ξεκίνησε η ΕΕ το 2010.

**SWOT.** Η ανάλυση SWOT είναι μια μελέτη για τον εντοπισμό των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών μιας συγκεκριμένης εταιρείας στον τομέα της, με τρόπο που μας βοηθά να λαμβάνουμε αποφάσεις και να υιοθετούμε στρατηγικές που ενισχύουν τα πλεονεκτήματα, ελαχιστοποιώντας τις αδυναμίες, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες και εξαλείφοντας ή μειώνοντας τις απειλές.

**Περιγραφή Θέσης Εργασίας.** Έγγραφο που περιγράφει και διευκρινίζει τις βασικές πτυχές μιας θέσης εργασίας (ευθύνες, αλληλεξαρτήσεις, εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν εύρος μισθού, κλπ).

**Μελέτη Εργασιακού Κλίματος.** Ανάλυση που μας βοηθά να μελετήσουμε τις εσωτερικές πτυχές της εταιρείας και να τις βελτιώσουμε. Αυτό περιλαμβάνει τη γνώμη των εργαζομένων και τη γενική αντίληψη για την επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Τα αποτελέσματα μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να εφαρμόσει αλλαγές που συμβάλουν στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την ευημερία τους.

**EURES.** Είναι η Ευρωπαϊκή Πύλη για την Εργασία, η οποία παρέχει συμβουλές για την κινητικότητα των εργαζομένων και βοηθά τους εργοδότες να προσλαμβάνουν εργαζόμενους από άλλες χώρες, και επιπλέον παρέχει καθοδήγηση σε εκείνους που εργάζονται σε παραμεθόριες περιοχές καθώς και σε εταιρείες που βρίσκονται στα σύνορα μεταξύ δύο ή περισσότερων ευρωπαϊκών χωρών.

**Αξιολόγηση Απόδοσης.** Επίσημο σύστημα μέσω του οποίου οι εταιρείες μπορούν να λάβουν πληροφορίες σχετικά για τη συμβολή των διαφόρων υπαλλήλων τους. Ο τελικός στόχος είναι να συμβάλει στη βελτίωση της εταιρείας μέσα από την ανάπτυξη των εργαζομένων, των γνώσεων τους και των δεξιοτήτων τους.

**Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.** Καθορίζει τις διαδικασίες με τις οποίες οι εταιρείες σχεδιάζουν, οργανώνουν και διαχειρίζονται το Ανθρώπινο Δυναμικό τους. Αυτή η διαχείριση περιλαμβάνει τομείς όπως αμοιβές, διαχείριση ταλέντων, εκπαίδευση, επιλογή, διεθνή κινητικότητα εργαζομένων, διαχείριση του εργασιακού περιβάλλοντος, κ.α.

**Κρίσιμα περιστατικά.** Είδος συνέντευξης που επιτρέπει τη γνώση του προφίλ του υποψηφίου και τον έλεγχο αν θα ταιριάζει στην εταιρεία κάνοντας ερωτήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά πάνω σε προηγούμενες καταστάσεις.

**Οργανόγραμμα.** Γραφική αναπαράσταση της δομής της εταιρείας, με τρόπο που αντιπροσωπεύει το ανθρώπινο δυναμικό της, καθώς και τις δομές των τμημάτων. Αποτελεί ένα καλό περίγραμμα των ιεραρχικών σχέσεων εντός του οργανισμού.

**Διαδικασία Επιλογής.** Σειρά σταδίων ή βημάτων που στοχεύουν στην προσέλκυση και την επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού για μια θέση εργασίας.

**Εργασιακές Σχέσεις.** Οι εργασιακές σχέσεις είναι εκείνες που δημιουργούνται μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας κατά τη διαδικασία παραγωγής. Σε αυτήν τη σχέση, το άτομο που συνεισφέρει το κεφάλαιο ή τα μέσα παραγωγής ονομάζεται εργοδότης ή επιχειρηματίας, ενώ το άτομο που παρέχει την εργασία ονομάζεται εργαζόμενος. Αυτές οι εργασιακές σχέσεις ρυθμίζονται από τη σύμβαση εργασίας, δηλαδή, η σύμβαση εργασίας είναι ο κανόνας που ρυθμίζει τη σχέση εργασίας μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου.

**Corporate Social Responsibility.** η εθελοντική ένταξη, από τις επιχειρήσεις, των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και την αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους.

**Οι ρόλοι του Belbin.** Ταξινόμηση των λειτουργιών των εργαζομένων εντός της εταιρείας ανάλογα με το ρόλο τους. Σε αυτή τη θεωρία, ο Belbin εξηγεί πώς να αναπτύξετε και να κατανοήσετε τον τρόπο της ομαδικής εργασίας.

**Ταλέντο.** Όσον αφορά στο επιχειρηματικό περιβάλλον, ορίζεται ως οι επιθυμητές ικανότητες, δεξιότητες και αξίες σύμφωνα με την αποστολή και τις αξίες της εταιρείας. Με λίγα λόγια, είναι ένας συνδυασμός δύναμης, θέλησης και δράσης λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της εταιρείας.