

Τ Ε Χ Ν Ο Λ Ο Γ Ι Κ Ο   Ε Κ Π Α Ι Δ Ε Υ Τ Ι Κ Ο   Ι Δ Ρ Υ Μ Α  
( Τ . Ε . Ι . )   Π Α Τ Ρ Α Σ

ΣΧΟΛΗ   ΔΙΔΙΚΗΣΗΣ   ΚΑΙ   ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

"ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ   ΠΑΡΑΓΩΝ   ΣΤΗΝ   ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ"



ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ  
ΕΠΙΜΕΛΗΤΡΙΑ   ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΠΑΤΡΑ 1988

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1182

ΑΡΧΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

A. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εισαγωγή
2. Θεμελίωση
3. Οι έρευνες ELTON MAYO

B. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

1. Έννοια των ανθρωπίνων σχέσεων
2. Ορισμός των καλών ανθρωπίνων σχέσεων
3. Προυποθέσεις και δημιουργία των ανθρωπίνων σχέσεων
4. Περιεχόμενο ανθρωπίνων σχέσεων
5. Πως εφαρμόζονται και ποιά η αποταλεσματικότητα των ανθρωπίνων σχέσεων
6. Οι ανθρώπινες σχέσεις στην πράξη

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

A. ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Ορισμός
2. Υποχρεώσεις του εργαζομένου μισθωτού
3. Υποχρεώσεις εργοδότη
4. Λύση συμβάσεως εργασίας

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

A. Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. Εισαγωγικά
2. Έννοια της οργάνωσης και σκοπός αυτής στην επιχείρηση
3. Ο ανθρώπινος παράγοντας στην οργάνωση
4. Σημασία και πλεονεκτήματα καλής οργανώσεως
5. Έννοια της Διοικήσεως, σκοπός αυτής στην επιχείρηση
6. Ο ανθρώπινος παράγων στην επιχείρηση
7. Σημασία της Διοίκησης

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

Α. ΗΓΕΣΙΑ - ΗΓΕΤΗΣ

1. Ορισμός ηγεσίας, σχέση αυτής με τη Διοίκηση
2. Τύποι ηγεσίας
3. Χαρακτηριστικά- Ιδιότητες ηγεσίας
4. Ορισμός Ηγέτη
5. Τύποι ηγετών

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ

Α. ΠΕΡΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Εισαγωγικά  
Διοίκηση προσωπικού
3. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού
4. Ο ρόλος του Διευθυντού προσωπικού
5. Πεδίο δράσεως της υπηρεσίας προσωπικού
6. Έννοια , αξιολόγησης του έργου του προσωπικού
7. Έννοια μετεκπαίδευσως του έργου του προσωπικού

ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η

Ο ανθρώπινος παράγων είναι ένα θέμα το οποίο έχει απασχολήσει τους ψυχολόγους και συνεχίζει να απασχολεί για πολλά χρόνια. Αυτή η μελέτη του ανθρώπου έχει γίνει από διάφορες οπτικές γωνίες και χρονολογείται από τον περασμένο αιώνα. Στην παρούσα εργασία θα μας απασχολήσει η μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση. Και συγκεκριμένα στην δημιουργία των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, στην μελέτη του ανθρώπου σαν συντελεστή παραγωγής, τον ρόλο που διαδραματίζει μέσα στην διοίκηση και στην οργάνωση της επιχειρήσεως και στον ρόλο του σαν ηγέτης.

Είναι απαραίτητη η μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση τουλάχιστον από τα διοικητικά στελέχη τα οποία δεν βλέπουν τον εργαζόμενο σαν δύο χέρια αλλά σαν ένα πρόσωπο το οποίο θεληματικά συμβάλλει στην παραγωγή αγαθών και ορίζει το ύψος της αποδόσεώς του ανάλογα και των ψυχολογικών συνθηκών τις οποίες αντιμετωπίζουν μέσα στο χώρο της επιχειρήσεως.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Α. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΝΩ ΣΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΑΝΘΡΩΠΟ

1. Ορισμός

Ανθρώπινος παράγοντας στην επιστημονική οργάνωση και την παραγωγικότητα καλείται το σύνολο των επιδράσεων οι οποίες προσδιορίζουν την σωματική και την ψυχοδιανοητική κατάσταση των σε οποιαδήποτε οικονομική μονάδα εργαζομένων, συνδεδεμένες έτσι με την ατομική

και ομαδική απόδοση της εργασίας.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό που ταυτίζεται σε πολλά με τον ορισμό τον οποίο δίνει ο Οργανισμός Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας, "οι ανθρώπινοι παράγοντες" κατατάσσονται συστηματικά σε τρεις κατηγορίες:

Πρώτον στους εξωτερικούς παράγοντες, δηλαδή στους εκτός της οικονομικής μονάδας ευρισκομένους, που είναι η φορολογική νομοθεσία, το βιοτικό επίπεδο, οι κρατούσες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες της χώρας.

Δεύτερον στους ενδο-οργανωτικούς παράγοντες οι οποίοι δύνανται να είναι π.χ. περί βιομηχανικής επιχειρήσεως: Το σύστημα υποδείξεων, το σύστημα ενημερώσεως του προσωπικού για την κατάσταση, τις επιδιώξεις και τις προοπτικές της επιχειρήσεως.

Τρίτον στο σύνολο των ατομικών παραγόντων που απορρέουν από την προσωπικότητα ωρισμένων ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση ανεξάρτητα από την θέση και το επίπεδο ιεραρχίας.

## 2. Θεμελίωση.

Ανατρέχοντας στην ιστορική πηγή του "ανθρώπινου παράγοντα" μπορούμε με βεβαιότητα να ισχυρισθούμε ότι η φιλοσοφική θεμελίωση αυτού, τόσο σαν έννοια όσο και σαν αίτημα ηθικό, πρέπει να αναζητηθεί στις θεωρίες του Πρωταγόρα του βαθυστόχαστου σοφού, που τόσο αδικήθηκε και παρανοήθηκε από τους συγχρόνους του (480-410 π.Χ.), που συνοψίζονται στην περίφημη ρήση του "πάντων χρημάτων μέτρων άνθρωπος" η οποία βεβαίως δεν είναι μόνον γνωσιοθεωρητική αρχή, αλλά θεμέλιο συστήματος πρακτικής φιλοσοφίας.

Κατά την εποχή μας μελετήθηκε συστηματικά ο ανθρώπινος παράγων κατά πρώτον στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, φαινόμενο το οποίο συμπίπτει με την βιομηχανική πρόοδο και την οικονομική άνθιση της χώρας αυτής.

Οι Αμερικανοί ερευνητές εμβάθυναν και προσπάθησαν να αντλήσουν μέσα από έρευνες πρακτικά συμπεράσματα, χαρακτηριστικό της νοοτροπίας των.

#### Οι έρευνες του ELTON MAYO

Η κλασική έχει απομείνει η πολύχρονη έρευνα του ELTON MAYO, σχετικά με την σημασία που έχει η επίδειξη μέριμνας για τον εργαζόμενο και την άμεση επίδρασή της επάνω στο ηθικό και την απόδοσή του.

Ο Γεώργιος ELTON MAYO γεννήθηκε στην Αυστραλία το 1880 και πέθανε στις ΗΠΑ το 1949.

Αρχικά σπούδασε Ιατρική και κατά τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο ασχολήθηκε με τις πολεμικές νευρώσεις. Στις ΗΠΑ πήγε για πρώτη φορά το 1923..

Η έρευνα του MAYO, γνωστή σαν "HAWTHORNE EXPERIMENT" οργανώθηκε στην Ηλεκτρική Εταιρεία του Σικάγου. Συνολικά χρειάστηκαν πέντε χρόνια (1927-1932) για τα πειράματά του και την συναγωγή του υπολοίπου υλικού και άλλα επτά για να περατωθεί η ταξινόμηση και επεξεργασία τους.

Απλώθηκε σε είκοσι τρεις πειραματικές περιόδους, που η διάρκειά τους ήταν διαφορετική, κατά τις ειδικότερες ανάγκες της έρευνας και τις συνθήκες εργασίας. Αρχικά ο ELTON MAYO ξεκίνησε με σκοπό

να μελετηθούν συστηματικώτερα οι συνθήκες του υλικού περιβάλλοντος στους χώρους της εργασίας όπως ο φωτισμός, ο αερισμός, η θέρμανση κ.λ.π. από την άποψη της σχέσεώς τους με την απόδοση.

Η βελτίωση των υλικών συνθηκών στους χώρους της εργασίας είχε θετική επίδραση πάνω στην απόδοση. Σημαντικώτερα όμως κατά πολύ υπήρξε κάποιο άλλο πόρισμα που αποτέλεσε πηγή εκπλήξεων για τους τεχνικούς της οργανώσεως. Κατά την μελέτη των συνθηκών φωτισμού η απόδοση της εργασίας παρέμεινε υψηλή κατά μέσον όρο και όταν οι εργαζόμενοι ξαναγύρισαν στους συνηθισμένους φωτιστικούς όρους, στο προπειραματικό φωτισμό, παρέμεινε εξ ίσου υψηλή, για αρκετό χρονικό διάστημα ακόμη και όταν για σκοπούς πειραματικούς ο φωτισμός είχε γίνει ασθενέστερος.

Για τον έλεγχο και την επαλήθευση των πορισμάτων αυτών επακολούθησε ειδική σειρά πειραματισμών, καθώς και παρατηρήσεων και συγκέντρωση γνώμών των εργατών με την βοήθεια αναλόγου ερωτηματολογίου, που δόθηκε σε 20.000 εργάτες.

Ο πειρασματισμός ήταν ο ακόλουθος:

Ένα μικρό συνεργείο από πέντε νέες εργάτριες αποτέλεσε τα πρόσωπα του πειραματισμού. Χρησιμοποιήθηκε ειδικός χώρος, που προσφερόταν στον έλεγχο των συνθηκών εργασίας και στις μεταβολές, που οι πειραματιζόμενοι θα επέφεραν. Οι συνθήκες εργασίας που κάθε φορά απομονώνονταν και μεταβάλλονταν, αφορούσαν τα ακόλουθα στοιχεία: Εισαγωγή διαλειμμάτων, αλλαγή συστήματος αμοιβής της εργασίας, εναλλαγή της εργασίας κατά το διάστημα της ημέρας, καλλίτερος φωτισμός κ.ο.κ.

Για να απομονωθούν τελείως όμως οι παράγοντες του περιβάλλοντος,



που κάθε φορά επρόκειτο να μελετηθούν, έπρεπε κατά τα άλλα οι συνθήκες ζωής και εργασίας να είναι ίδιες κατά το δυνατόν και για τα πέντε αυτά κορίτσια. Η εργασία ήταν εργασία επαναληπτική, συνεπώς κοπιαστική. Περιοδική ιατρική εξέταση όσο διάστημα διήρκεσε ο πειραματισμός, είχε σκοπό να ελέγχει, να σημειώνει και να εξουδετερώνει την εμφάνιση τυχόν εντόνων φαινομένων κοπώσεως. Σημειωνόταν επίσης ο αριθμός των ωρών του ύπνου των εργατριών και δινόταν ιδιαίτερη προσοχή στη διατροφή τους σε είδος και ποσότητα.

Με την βελτίωση των επί μέρους συνθηκών εργασίας, η απόδοση παρουσιάζει, όπως ήταν φυσικό, κι αυτή βελτίωση σε ποσότητα και ποιότητα.

Αλλά και το ηθικό των εργατριών ήταν επίσης άριστο κατά τους 18 μήνες που διαρκούσαν οι πειραματισμοί με τις παραλλαγές συνθηκών που επέβαλε το πρόγραμμα ερευνών.

Παρατηρήθηκε όμως και εδώ το περίεργο, να παραμείνει υψηλή η απόδοση, το ηθικό ακμαίο και όταν οι εργάτριες ξαναγύρισαν στις κανονικές συνθήκες εργασίας τους, ξανάρχισαν να εργάζονται για 48 ώρες την εβδομάδα και στερήθηκαν όλες τις άλλες ανέσεις, αλλά και τις ιδιαίτερες φροντίδες που τους τις έκοψαν. Και τα συνήθη παράπονα είχαν και αυτά περιοριστεί πολύ πέρα από ότι κανονικά ήταν πιθανόν.

Γενικά διαπιστώθηκαν μεταβολές στη διάθεση για εργασία στους εργάτες και εργάτριες που έλαβαν μέρος στον πειραματισμό. Απέδιδαν την ύψωση της αποδόσεώς τους στην καλλίτερη ατμόσφαιρα της πειραματικής αίθουσας, που έκανε την εργασία πιο ελεύθερη, πιο ευχάριστη, πιο ευτυχισμένη.

Η ερμηνεία που έδωσε ο οργανωτής των ερευνών αυτών ELTON MAYO για την μεταβολή της διαθέσεως προς την εργασία, μιας διαθέσεως που επηρέαζε ευνοϊκά την απόδοση και υπό δυσμενείς ακόμη υλικούς αντικειμενικούς όρους, ήταν η ακόλουθη: ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονταν κατά την διάρκεια των πειραμάτων, ότι τους μεταχειρίζονταν σαν ανθρώπινα πλάσματα. Οι διαθέσεις αυτές των εργαζομένων, που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, συνετέλεσαν στο να δημιουργηθεί ένα τέτοιο ψυχολογικό κλίμα, που επηρέαζε και τους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχειρήσεως. "Και εργαζόμενοι που αισθάνονται" συνεχίζει ο ELTON MAYO, "ότι τους μεταχειρίζονται σαν ανθρώπινα πλάσματα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους, εργάζονται καλλίτερα και αποδίδουν περισσότερο!".

Αυτές οι πολύχρονες έρευνες του ELTON MAYO φώτισαν την πρωταρχική αξία του ανθρώπινου παράγοντα, ως παράγοντα ψυχολογικού και την προτεραιότητά του σε σύγκριση με τους φυσιολογικούς και τους φυσικούς όρους της εργασίας. Έτσι έστρεψαν την προσοχή των μελετητών στην σημασία του ψυχολογικού κλίματος μέσα στους χώρους, που ζουν και κινούνται μάζες ανθρώπων και ακόμη, την σημασία των αμοιβαίων επιδράσεων των εργαζομένων, που είναι οι κύριοι φορείς του κλίματος αυτού.

Συνοπτικά ο ELTON MAYO με τις παραπάνω έρευνές του και των άμεσων συνεργατών εξαίρει:

- α) Την σημασία των ανθρώπινων διαθέσεων για την απόδοση
- β) Την σημασία του ψυχοκοινωνικού κλίματος για τις ανθρώπινες διαθέσεις, την διαμόρφωση και κατεύθυνσή τους και τις επιπτώσεις σε τελική ανάλυση επάνω στην απόδοση.

Η έξαρση των δύο αυτών συντελεστών φαίνεται άλλωστε και στους τίτλους των δύο βιβλίων του ΜΑΥΟ και των συνεργατών του που παρουσίασαν το ιστορικό και τα πορίσματα των ερευνών του.

Το πρώτο που κυκλοφόρησε το 1933 έχει τίτλο "Τα ανθρώπινα προβλήματα ενός βιομηχανικού πολιτισμού" και το δεύτερο "Τα κοινωνικά προβλήματα ενός βιομηχανικού πολιτισμού".

## Β. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ . . .

### 1. Έννοια των Ανθρωπίνων Σχέσεων.

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν σήμερα την βάση για διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας από πλευράς ανθρώπινου δυναμικού και του ποιο ουσιώδη τομέα των αρμοδιοτήτων του προϊσταμένου.

Αποτελούν ακόμη την προϋπόθεση κάθε επιτυχούς διοικητικής, τεχνικής και ως ιδιαίτερος τομέας της διοικητικής, αγωνίζεται για να εξεύρει τρόπους προσωποποίησης των σχέσεων εργασίας και εκτίμησης των ανθρωπίνων αξιών.

Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι, ανθρώπινες σχέσεις είναι το σύνολον των ευσυνειδητών προσπαθειών της ηγεσίας και του προσωπικού των επιχειρήσεων, για την δημιουργία και διατήρηση επικοινωνίας με κοινότητα ιδεών και αξιών, καθώς και αξιοπρέπεια και σεβασμό των αναγκών ως και της προσωπικότητας κάθε ανθρώπου, μέσα και έξω από τις επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση του σκοπού της διοικήσεως.

Από μια ειδικότερη εξέταση του όρου "ανθρώπινες σχέσεις" παρατηρούμε ότι έχει δημιουργηθεί μια σχετική σύγχυση λόγω του αριθμού

των αντικειμένων τα οποία αυτός καλύπτει. Ίσως γιατί η έκφραση αυτή λαμβάνεται σαν δεδομένη όπως π.χ. ο όρος δημοκρατία, ο οποίος περιέχει πολλές επιθυμητές έννοιες.

## 2. Ορισμός των καλών ανθρωπίνων σχέσεων

Ανθρώπινες σχέσεις είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς και ενέργειας προς τους ανθρώπους, σύμφωνα με τα ιδεώδη και τις αξίες της δημοκρατικής κοινωνίας, είναι ένας τρόπος αντίδρασης προς κοινωνικές καταστάσεις προς άτομα και προς ομάδες, οι οποίες δημιουργούν αυτές τις καταστάσεις είναι σχέσεις οι οποίες διέπονται από τον σεβασμό προς την ατομική προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια και την αξία των ανθρώπων.

Οι ανθρώπινες σχέσεις έχουν ξεχωριστή σπουδαιότητα για τα διοικητικά στελέχη. Γιατί για να είναι σε θέση ένα στέλεχος να χειρίζεται ανθρώπους πρέπει να διαθέτει πολλές δεξιότητες. Από όλες αυτές ξεχωρίζουμε τις ανθρώπινες, οι οποίες συνίστανται στην ηθική ικανότητα του στελέχους, όπως συμμετέχει αποτελεσματικά σαν μέλος μιας ομάδας ατόμων που εργάζονται και να επιτυγχάνει την συνεργατική προσπάθεια μέσα στην ομάδα της οποίας ηγείται.

## 3. Προϋποθέσεις για δημιουργία ανθρωπίνων σχέσεων

Προϋπόθεση ικανοποιητικής εφαρμογής των ανθρωπίνων σχέσεων από μέρος του στελέχους μιας επιχειρήσεως ή υπηρεσίας είναι η ύπαρξη βασικά της κατάλληλης συμπεριφοράς του ανθρώπου.

Και η συμπεριφορά αυτή είναι η ισχυρή πίστη του στελέχους στην υπέρτατη αξία όλων των ανθρώπων.

Βασικό κριτήριο των ανθρωπίνων σχέσεων τόσο στην επιχείρηση

όσο και στην ιδιωτική ζωή, είναι η εφαρμογή του χρυσού κανόνα, για το να κάνουμε στους συνανθρώπους μας εκείνο που θα θέλαμε να κάμουν σε μας (το χριστιανικό: "Ο συ μισείς ετέρω μη ποιήσεις").

Για να επιτύχει ένα πρόγραμμα ανθρωπίνων σχέσεων, πρέπει να διέπεται από το συναίσθημα της αμοιβαίας καλής θελήσεως. Το συναίσθημα τούτο πρέπει να εμπορεύεται από το διοικητικό συμβούλιο της επιχειρήσεως εάν υπάρχει, τον γενικό διευθυντή, τον διευθυντή, τον τμηματάρχη, τον επόπτη και το επιτελείο αυτού.

Για την επιτυχία της δημιουργίας καλής θελήσεως και αμοιβαίας εκτιμήσεως και σεβασμού απαιτείται συνεχής προσπάθεια τέτοια δε ώστε να δημιουργηθεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Μόνον με μία απόλυτη εμπιστοσύνη μπορούν να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις και οι παράνοήσεις οι οποίες καταστρέφουν πολλές φορές χωρίς ουσιαστικό λόγο τις καλές σχέσεις.

#### 4. Περιεχόμενο ανθρωπίνων σχέσεων

Για να μπορέσουν τα διάφορα στελέχη να ανταποκριθούν στον ρόλο του χειρισμού ανθρώπων, πρέπει να υπάρξει ένας οργανωτής, που θα πραγματοποιήσει, θα συντονίσει και ελέγξει τα μέτρα εκείνα τα οποία απαιτούνται για την καλή λειτουργία των ανθρωπίνων σχέσεων. Απαιτείται δηλαδή κατάστρωση ενός σχεδίου ή προγράμματος για την δημιουργία ενός κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος ώστε να αναπτυχθούν αρμονικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Πρέπει δηλαδή ο οργανωτής των ανθρωπίνων σχέσεων όπως και τα στελέχη να έχουν υπόψη ότι τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους. Κάθε ένας από τους εργαζόμενους έχει την δική του προσωπικότητα, τις δικές

του αντιλήψεις, συναισθήματα. Επόμενο λοιπόν είναι να γνωρίζουν κάθε φορά το άτομο στο οποίο απευθύνονται και ποιες θα είναι οι τυχόν αντιδράσεις του.

Η συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου επηρεάζεται και διαμορφώνεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η οικογένεια οι παραδόσεις, οι θρησκευτικές και ηθικές αντιλήψεις κ.λ.π. Αυτοί οι παράγοντες επιδρούν στην διαμόρφωση της γνώμης των και των πράξεών των. Εκτός από αυτό οι εργαζόμενοι αλληλοεπηρεάζονται στο χώρο της επιχειρήσεως και επιδρά ο ένας στην διάθεση του άλλου. Κατ'αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα ολόκληρο δίκτυο ανεπισήμων αλληλεπιδράσεων σαν αποτέλεσμα των συμπαιγιών και των σχέσεων μέσα στην ανθρώπινη κοινότητα.

#### 5. Πως εφαρμόζονται και ποια η αποτελεσματικότητα των ανθρωπίνων σχέσεων

Είναι πλάνη να νομίζετε ότι οι ανθρώπινες σχέσεις σημαίνει το να επιδιώκεις να είσαι πάντα ευχάριστος στον άλλον. Μέσα στα πλαίσια της διοικήσεως έχει την θέση της και η αυστηρότητα, και οι συστάσεις και παρατηρήσεις, ακόμη και οι κυρώσεις. Δεν είναι δυνατόν να μην υπάρχει σύστημα κυρώσεων, όπου υπάρχουν κανονισμοί εργασίας. Βέβαια όλες οι ρυθμίσεις των ανθρωπίνων σχέσεων και τα διάφορα οργανωτικά διοικητικά μέτρα που λαμβάνονται, έχουν ακριβώς το σκοπό να μην φθάσει η διοίκηση να κάνει χρήση αρνητικών μέτρων ή τουλάχιστον να τα περιορίσει στις περιπτώσεις όπου άλλα μέτρα δεν φέρνουν αποτελέσματα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ανθρώπινες σχέσεις θα πει συνεχής επιείκεια. Ακόμη και η αυστηρότητα είναι όχι μόνον ανεκτή αλλά και επιζητείται, τονώνει δε και τις ανθρώπινες σχέσεις

όταν είναι αντικειμενική και δίκαιη. Οι άνθρωποι, εργάτες και υπάλληλοι, δεν έχουν όλοι την ίδια πάντα απόδοση ούτε την ίδια συμπεριφορά. Η ισοτιμία του εργαζόμενου ανθρώπου και ο αμοιβαίος προσωπικός σεβασμός προάγουν τις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι ανάγκη να υφίσταται αλληλοκατανόηση από τις πλευρές του εργοδότη και του εργαζόμενου, ή από τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο. Είναι ανάγκη τα διοικητικά στελέχη να ψυχολογούν κατά κάποιον τρόπο τον κάθε εργαζόμενο πριν του υποδείξουν κάτι ή τον παρατηρήσουν όσον αφορά την εργασία του, διότι είναι δυνατόν σε μια δεδομένη στιγμή ο εργαζόμενος να βρίσκεται σε άσχημη ψυχολογική κατάσταση. Και αυτή η κατά κάποιον τρόπο ψυχολόγηση γίνεται από τις κινήσεις που κάνει ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια της εργασίας του π.χ. εκνευρισμός απροσεξίες κ.λ.π.

Αυτοί είναι τρόποι εφαρμογής των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στο περιβάλλον της επιχειρήσεως.

Τρόποι εφαρμογής των ανθρωπίνων σχέσεων έξω από την επιχείρηση, εννοούντες δηλαδή έξω από τον χώρο της εργασίας και οι οποίοι στην εφαρμογή τους έφερναν αποτελέσματα, είναι οι εκδρομές που διοργανώνονται από την επιχείρηση σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Αυτό εφαρμόστηκε κατά πρώτον με πολύ επιτυχία στη Δυτική Γερμανία. Επίσης πέραν των εκδρομών έχει εφαρμοσθεί και το εξής:

Οργανώνονται ομάδες μεταξύ προσώπων τα οποία έχουν κοινά ενδιαφέροντα π.χ. για αθλητισμό για μουσική κ.λ.π.

Τις ομάδες αυτές τις βοηθούν και οι ίδιες οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων με την χορήγηση αδειών στα μέλη, οικονομική βοήθεια κλπ.

Κατ'αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται κατά πολύ η φιλία μεταξύ των εργατών και κυρίως η συναδελφoσύνη με αποτέλεσμα να αποφεύγονται οι προστριβές μέσα στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των υγιών ανθρωπίνων σχέσεων, ευνόητο είναι να είναι πάντα θετικά. Και αυτό γιατί διευκολύνεται κατά πολύ η διοίκηση της επιχειρήσεως και υπάρχει ένας αλληλοσεβασμός μεταξύ κατώτερου εργατικού προσωπικού και διοικητικού, με ανεβασμένο κατά πολύ το πνεύμα της υπευθυνότητας.

Μέσα στην επιχείρηση θα κυριαρχεί το πνεύμα της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας, θα εκλείψει η εκμετάλλευση και η επιβολή κυρώσεων από μέρους της διεύθυνσεως και το κυριώτερο ο εργαζόμενος θα έχει την εντύπωση ότι εργάζεται σε ένα φιλικό του περιβάλλον.

#### 6. Οι ανθρώπινες σχέσεις στην πράξη

Η εφαρμογή καλών ανθρωπίνων σχέσεων δεν δύναται να αφεθεί στην τύχη και την εμπειρία. Η σύγχρονη επιχείρηση ή υπηρεσία, έχει υποχρέωση να φτιάξει ένα πλήρες σχέδιο για να αντιμετωπίσει το θέμα αυτό, το οποίο θα είναι αποτέλεσμα μιας σοβαρής μελέτης.

Είναι ανάγκη να μελετούνται και να οργανώνονται οι μεταξύ των ανθρώπων σχέσεις προς όφελος της επιχειρήσεως και των εργαζομένων. Αλλά το θέμα της δημιουργίας ενός πλήρους προγράμματος καλών ανθρωπίνων σχέσεων είναι εξαιρετικά πολύπλοκη υπόθεση, η οποία εξαρτάται από πολλούς σταθμητούς και αστάθμητους παράγοντες, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, το ιδιαίτερο κλίμα μέσα στον χώρο



της επιχειρήσεως, τις συνθήκες εργασίας κ.λ.π. Για να απλοποιηθούν τα πράγματα και για να υποβοηθήσουν οι ενδιαφερόμενοι, προτείνονται πολλά σχέδια υπό τύπου ερωτημάτων στα οποία καλείται να απαντήσει το διοικητικό στέλεχος που έχει την ευθύνη της κατάρτισης και εφαρμογής ενός τέτοιου προγράμματος.

Τα ερωτήματα αυτά αποτελούν κατά κάποιον τρόπο βασικές αρχές εφαρμογής καλών ανθρωπίνων σχέσεων.

Με αυτόν τον τρόπο, το διοικητικό στέλεχος μπορεί να ελέγξει την συμπεριφορά του προς τους υφισταμένους εργαζόμενους καθώς και το βαθμό επιτυχίας του προγράμματος των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση ή την υπηρεσία.

./.

Μ Ε Ρ Ο Σ Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

Α . Σ Χ Ε Σ Ε Ι Σ Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α Σ

1. Ορισμός

Σχέσεις εργασίας είναι εκείνες οι σχέσεις που κανονίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του εργαζόμενου προς τον εργοδότη, καθώς και του εργοδότη προς τον εργαζόμενο. Είναι εκείνες οι σχέσεις που αναφέρονται μέσα στη σύμβαση εργασίας η οποία υπογράφεται και από τις δύο πλευρές ήτοι εργαζόμενου και εργοδότη. Αμέσως μετά την δημιουργούμενη σχέση εργασίας προκύπτουν για τον εργαζόμενο τρεις βασικές υποχρεώσεις.

2. Υποχρεώσεις του εργαζόμενου μισθωτού

α) Υποχρέωση για εργασία

Αντικείμενο της παροχής του εργαζόμενου στη σύμβαση εργασίας είναι η υποχρέωσή του να εργασθεί. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να εργασθεί προσωπικά ο ίδιος σε τόπο, χρόνο και τρόπο που καθορίζει ο εργοδότης.

Κατ'αρχήν ο εργαζόμενος υποχρεούται να εκτελέσει την συμφωνηθείσα με τον εργοδότη εργασία του προσωπικά. Δεν επιτρέπεται να στείλει στη θέση του άλλο πρόσωπο εκτός κι αν αυτό συμφωνήθηκε κατά την κατάρτιση της συμβάσεως εργασίας. Ευνόητο είναι ότι αν εμποδίζεται λόγω ασθένειας να εκτελέσει την εργασία του δεν είναι υποχρεωμένος να βρεθεί και να στείλει αντικαταστάτη. Μπορεί όμως ο εργαζόμενος κατά τις περιστάσεις να χρησιμοποιήσει βοηθό εκπληρώσεως.

Το ποιο θα είναι το είδος της παρεχόμενης από τον εργαζόμενο εργασίας καθορίζεται στην συναπτόμενη με τον εργοδότη σύμβαση εργασίας. Σε αυτό το σημείο ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να τον απασχολήσει σε εργασία η οποία να ανταποκρίνεται στις ικανότητες του εργαζόμενου που να μην υπερβαίνει τις σωματικές και πνευματικές αυτού ικανότητες, αλλά και που να μην θίγει την προσωπικότητα του εργαζόμενου.

β) Υποχρέωση πίστης

Ο εργαζόμενος λόγω του προσωπικού χαρακτήρα της σχέσεώς του με τον εργοδότη, είναι υποχρεωμένος να ενεργεί προς εξυπηρέτηση της επιχειρήσεως που εργάζεται, αποφεύγοντας κάθε πράξη που θα έβλαπτε τα συμφέροντά της. Έτσι ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να δείχνει ζήλο και εργατικότητα, να συνεργάζεται καλώς με τους συναδέλφους του, να ενημερώνει τον εργοδότη επί της πορείας της εργασίας του. Το κυριώτερο δε είναι να τηρεί εχεμύθεια ως προς κάθε τι που αφορά τον τρόπο παραγωγής, την οικονομική πολιτική της επιχειρήσεως, να μην ενεργεί ανταγωνιστικές πράξεις προς τον εργοδότη του κ.λ.π. Παράβαση δε αυτών των τελευταίων επιφέρει την ποινική δίωξή του και την υποχρέωσή του προς αποζημίωση του εργοδότη, δια τυχόν διαφυγόντα κέρδη.

γ) Υποχρέωση υπακοής

Ο εργοδότης έχει πλην της αξιώσεώς του προς παροχή υπηρεσιών εργασίας και το δικαίωμα να καθορίζει τον τρόπο, τον χρόνο και τον τόπο που θα εκτελεσθεί η εργασία. Ο εργαζόμενος έχει αντίστοιχη υ-

ποχρέωση υπακοής.

Γεννιέται τώρα το θέμα μέχρι ποίου σημείου πρέπει να φθάνει η υπακοή στις εντολές και οδηγίες του εργοδότη. Ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εκτελεί τις νόμιμες εντολές, να τηρεί την τάξη, την πειθαρχία και την ιεραρχία. Οφείλει δε να υπακούει και σε νόμους που έχει θεσπίσει η επιχείρηση, οι οποίοι εξαρτώνται από το είδος της παρεχόμενης εργασίας π.χ. απαγόρευση καπνίσματος σε βιομηχανία που ασχολείται με εύφλεκτες ύλες, σωματική έρευνα σε επιχείρηση που επεξεργάζεται πολύτιμους λίθους κ.λ.π.

Ο εργαζόμενος δεν είναι υποχρεωμένος να υπακούει σε εντολές παράνομες ή αντίθετες προς εκείνες που ορίζονται από τον κανονισμό εργασίας της συλλογικής ή της ατομικής σύμβασης εργασίας.

### 3. Υποχρεώσεις του εργοδότη

α) Υποχρέωση προς καταβολή μισθού.

Είναι η βασικότερη υποχρέωση που πηγάζει από την σύμβαση εργασίας και αποτελεί την αντιπαροχή του εργοδότη. Το ύψος του μισθού καθορίζεται εξ αρχής και αναλόγως του είδους της εργασίας προσαυξάνεται με διάφορα επιδόματα π.χ. λόγω πολυετούς υπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη, λόγω ανθυγιεινής εργασίας επικίνδυνης κ.λ.π.

Διακρίνεται δε σε νόμιμο, συμβατικό και ειθισμένο.

β) Υποχρέωση προνοίας

Η υποχρέωση προνοίας του εργοδότη προς τον εργαζόμενο αποτελεί το αντίβαρο της υποχρέωσης αυτού προς πίστη. Αυτή η υποχρέωση σημαίνει ότι ο εργοδότης οφείλει να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα ού-

./.

τως ώστε να προστατεύεται η προσωπικότητα του εργαζόμενου, τα προσωπικά αγαθά του και να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών του εργαζόμενου κατά την παροχή της εργασίας του.

Αυτή η υποχρέωση προνοίας προς τον εργαζόμενο εκφράζεται με τους ακόλουθους τρόπους:

Διαρρύθμιση χώρου εργασίας, μηχανημάτων και εργαλείων κατά τρόπο που να προστατεύεται η ζωή των εργατών.

Παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης

Απόδοση σεβασμού στην προσωπικότητα του εργαζόμενου

Παροχή κανονικών αδειών νομίμων αλλά και ένεκα σοβαρών περιστατικών

Καταβολή των αποδοχών των εργαζομένων εντός των ανεκτών χρονικών ορίων

Διευκόλυνση της εκτελέσεως της εργασίας

Ασφάλιση των εργαζομένων στο Ι.Κ.Α. ή στους λοιπούς ασφαλιστικούς οργανισμούς

γ) Υποχρέωση απασχολήσεως του μισθωτή

Από την στιγμή που θα υπογραφεί μια ατομική σύμβαση εργασίας μεταξύ ενός εργαζόμενου και ενός εργοδότη, ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να απασχολήσει τον εργάτη σε μια εργασία, όπως αυτή ορίζει η μεταξύ τους σύμβαση. Είναι αβάσιμο να δηλωθεί στον εργαζόμενο ότι δεν υπάρχει εργασία γι'αυτόν μετά την υπογραφή της σύμβασως. Σε μια τέτοια περίπτωση ο εργοδότης είναι υπερήμερος και οφείλει αμοιβή στον μισθωτό.

Της υποχρεώσεως αυτής εξαιρείται ο εργοδότης ο οποίος έχει κάμει

μια σύμβαση εργασίας με έναν εργαζόμενο για την κατασκευή ενός κτιρίου κ.λ.π. εφόσον λογικό είναι ότι η κατασκευή θα τελειώσει κάποτε.

δ) Υποχρέωση παροχής αδειών

Σύμφωνα με τις νομικές διατάξεις κάθε χρόνο ο εργοδότης υποχρεούται να παρέχει στον εργαζόμενο ελεύθερο από εργασία χρόνο κατά τον οποίον όμως θα του καταβάλει και αποδοχές σαν να εργάζεται. Σκοπός της αδειάς είναι η αναψυχή του εργαζόμενου και η ανανέωση των σωματικών και ψυχικών δυνάμεων αυτού. Κατά την διάρκεια της αδειάς του, ο εργαζόμενος ~~απαγορεύεται~~ να εργασθεί σε άλλον εργοδότη με πληρωμή.

Ειδικές διατάξεις ορίζουν την διάρκεια της αδειάς αναλόγως των ημερών που ο εργαζόμενος έχει εργασθεί.

ε) Υποχρέωση ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων

Η υποχρέωση αυτή, σημαίνει ότι με τις ίδιες συνθήκες εργασίας δεν δικαιούται να εξαιρέσει εργαζόμενο από της εφαρμογής εισαγόμενου από την επιχείρηση μέτρου.

Επίσης ο εργοδότης δεν μπορεί να δείχνει την εύνοιά του προς έναν ή περισσότερους εργαζόμενους έκδηλα και με τρόπο που να εκνευρίζει τους υπόλοιπους. Εάν συμβαίνει κάτι τέτοιο, αποβαίνει προς κακό της επιχειρήσεως

στ) Υποχρέωση χορηγήσεως πιστοποιητικού εργασίας

Με την λήξη της συμβάσεως εργασίας ο εργοδότης υποχρεούται να χορηγήσει πιστοποιητικό εργασίας στον μισθωτό. Το πιστοποιητικό βεβαιώνει το είδος και την διάρκεια της εργασίας του. Αυτό γίνε-

ται για να έχει ο μισθωτός μία απόδειξη του χρόνου προϋπηρεσίας του.

ζ) Υποχρέωση καταβολής ιδιαίτερας αμοιβής για εφευρέσεις

Οι εφευρέσεις του εργαζόμενου κατά την εκτέλεση της εργασίας ανήκουν σε αυτόν, εκτός και αν αποτελούν το αντικείμενο της ανατιθεμένης σε αυτόν υπηρεσίας ή επεφύλαξε ο εργοδότης στον εαυτόν του το επαυτόν δικαίωμα. Στην τελευταία αυτή περίπτωση ο εργοδότης οφείλει στον εργαζόμενο αμοιβή, το ύψος της οποίας εξαρτάται από την σπουδαιότητα της εφευρέσεως και την εξ αυτής οφέλεια του εργοδότη.

4. Λύση συμβάσεως εργασίας

Αυτή μπορεί να γίνει με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

- α) Επί συμβάσεως εργασίας ορισμένου χρόνου με την πάροδο του χρόνου που είχε συμφωνηθεί
- β) Με καταγγελία της συμβάσεως από τον εργοδότη.
- γ) Με καταγγελία της συμβάσεως από τον εργαζόμενο.
- δ) Με τον θάνατο του εργαζόμενου.
- ε) Με τον θάνατο του εργοδότη εφόσον τα συμβαλλόμενα μέρη απέβλεψαν στο πρόσωπό του.
- στ) Με συμφωνία των δύο μερών, δηλαδή οικειοθελής αποχώρηση του εργαζόμενου, οπότε ο εργοδότης φρόνιμο είναι να παίρνει σχετική δηλώση από τον μισθωτό.

./.

Μ Ε Ρ Ο Σ   Τ Ρ Ι Τ Ο

Α . Η   Ε Ν Τ Α Ξ Η   Τ Ο Υ   Α Ν Θ Ρ Ω Π Ι Ν Ο Υ   Π Α Ρ Α Γ Ο Ν Τ Α

Σ Τ Η Ν   Ο Ρ Γ Α Ν Ω Σ Η   Κ Α Ι   Σ Τ Η Ν

Δ Ι Ο Ι Κ Η Σ Η

1. Ε ι σ α γ ω γ ι κ ά

Ο ανθρώπινος παράγων είναι ένα από τα σημαντικώτερα κεφάλαια που πρέπει να μελετά μια επιχείρηση, αφού από αυτόν εξαρτάται η πορεία των εργασιών καθώς και η διάθεση και η γενικότερη συμπεριφορά του προσωπικού.

Σήμερα ιδιαίτερα με την βιομηχανοποίηση της παραγωγής, τις ανάγκες της εποχής μας αλλά και την διαφοροποίηση των παραγωγικών διαδικασιών είναι επιτακτικό το καθήκον στις διάφορες μονάδες που απασχολούν ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό ανθρώπινου δυναμικού να είναι ιδιαίτερα προσεχτικές και προπάντων να υποχρεωθούν να σέβονται το άτομο και να προσφέρουν σε αυτό ότι αρμόζει σε έναν πολίτη της εποχής μας.

Αυτήν την αποστολή έχουν αναλάβει να φέρουν σε πέρας δύο από τις πιο σημαντικώτερες λειτουργίες μιας επιχειρήσεως. Η οργάνωση και η διοίκηση αυτής. Δυο λειτουργίες οι οποίες έχουν αναλάβει, η κάθε μια από την πλευρά της, το μεγαλύτερο βάρος μιας επιχειρήσεως. Είναι δύο έννοιες που η μια προϋποθέτει την ύπαρξη της άλλης και οι δυο μαζί την ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα. Το πόσο μεγάλος είναι ο ρόλος που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας φαίνεται καθαρά από τους ορισμούς των δύο εννοιών, τα καθήκοντα των αρμοδίων οργάνων, την σημασία της υπάρξεώς των και από τις δραστηριότη-

./.

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**



τες των δύο αυτών λειτουργιών.

## 2. Έννοια της οργανώσεως, σκοπός αυτής στην επιχείρηση

Η αλληλοεξάρτηση και η επιθυμία για μια καλλίτερη και πιο ευτυχισμένη ζωή, ανάγκασε τους κοινωνικούς ανθρώπους να εξετάσουν και να βρουν τα όργανα, τα μέσα και τους τρόπους, που θα συντελούσαν στην ευτυχία της κοινωνίας. Δηλαδή αντελήφθησαν την ανάγκη της οργανώσεως.

Συνεπώς μπορούμε να πούμε ότι η οργάνωση είναι κοινωνική ανάγκη, που συνδυάζει με σύστημα ένα σύνολο οργάνων ή μέσων για την επιτυχία ενός επιδιωκόμενου σκοπού, με τα μεγαλύτερα αποτελέσματα. Είναι η ορθολογική και επιστημονική συστηματοποίηση των υλικών και πνευματικών δυνάμεων, για την επιτυχία και ατομικής και κοινωνικής ευημερίας.

Βασικός σκοπός της οργανώσεως στην επιχείρηση είναι ο καθορισμός και η λογική ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, τα οποία είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση των στόχων αυτής, η ανάθεση των δραστηριοτήτων τούτων σε αντίστοιχους, η μεταβίβαση ανάλογης εξουσίας, ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας και η εξασφάλιση του απαραίτητου συντονισμού.

Γενικά οργάνωση μιας επιχειρήσεως είναι ο προκαθορισμός ενός σχεδίου πάνω στο οποίο θα βασιστούν μελλοντικά όλες οι εργασίες της επιχειρήσεως.

## 3. Ο ανθρώπινος παράγοντας στην οργάνωση

Ο συστηματικός αυτός συδυασμός των μέσων της επιχειρήσεως για

./.

την επιτυχία των στόχων της, πρέπει να γίνεται με ορθή σκέψη και ύστερα από λεπτομερή εξέταση, μελέτη και έρευνα των υλικών μέσων και των πνευματικών ικανοτήτων των κεφαλαίων και γενικώς των παραγωγικών δυνάμεων που έχει και στη διάθεσή της η επιχείρηση.

Τον μεγαλύτερο ρόλο όμως διαδραματίζει ο άνθρωπος. Γιατί μια άλλη ερμηνεία της οργανώσεως είναι οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα στη δραστηριότητα της ομάδας. Κατ'αυτόν τον τρόπο η οργάνωση καλύπτει όλες τις άτυπες και τυπικές σχέσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση, οι οποίες εκφράζουν την συμπεριφορά των ατόμων. Και για την μεν σημασία των ανθρώπινων σχέσεων έχουμε μιλήσει στο πρώτο μέρος περί ανθρώπινων σχέσεων. Τώρα θα εξετάσουμε τον ανθρώπινο παράγοντα από πλευράς δεξιοτεχνίας, ικανοτήτων και καθηκόντων. Η οργάνωση χαρακτηρίζεται από την ευσυνείδητη συνεργασία των ατόμων προς επίτευξη κοινού σκοπού, υπό την προϋπόθεση ότι αυτά μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους. Έτσι τα άτομα τα οποία θα συνεργασθούν για την κατάρτιση του σχεδίου πάνω στο οποίο θα βαδίσει η επιχείρηση χαρακτηρίζονται από ανευθυνότητα, από ανάλογη επιστημονική κατάρτιση, από πείρα πάνω σε οργανωτικά θέματα, από ικανότητα κατευθύνσεως των εργασιών κ.λ.π.

Ο επικεφαλής της ομάδας των επιστημόνων που εργάζονται για την κατάρτιση του σχεδίου της οργανώσεως είναι εκείνος ο οποίος στο πρόσωπό του καθρεφτίζεται ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην οργάνωση. Από τις ενέργειες και τις οδηγίες του εξαρτάται κατά το μέγιστον η επιτυχία της οργανώσεως στην επιχείρηση. Αυτός λοιπόν ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να διακρίνεται από μια σειρά προσόντων.

Η επιγραμματική και μόνον αναφορά τους φανερώνουν την σημασία τους και η έλλειψη ενός ή περισσοτέρων από αυτά σε συνδυασμό με την δυσκολία που παρουσιάζει το έργο της οργανώσεως αποβαίνει σε αρνητικά αποτελέσματα.

Τέτοια προσόντα είναι τα εξής: Η γνώση της ανθρώπινης φύσης, η ικανότητα που οργανώνει η ισχυρή προσωπικότητα, η πείρα της εργασίας, η επιστημονική σκέψη, η πρωτοβουλία, η ικανότητα που κατευθύνει, ο αυτοέλεγχος, η ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη, η τιμιότητα, η συνθετική σκέψη. Πρέπει δε να έχει το εξής κυριώτερο προσόν: της δημιουργικότητας και της ικανότητας να εφευρίσκει νέες μεθόδους οργανωτικής φύσεως.

Η σημασία δε του ανθρώπινου παράγοντα δεν έγκειται μόνον στο να οργανώνει καλά τις εργασίες μιας επιχείρησης αλλά και στο να μπορεί να διορθώνει τα κακώς κείμενα. Μπορούμε δε να πούμε ότι αυτό είναι δυσκολώτερο διότι το να επαναφέρεις στην σωστή πορεία ένα οργανωτικό σχέδιο χρειάζεται πείρα και συνθετική σκέψη. Και αυτό επιτυγχάνεται με την άρτια επιστημονική κατάρτιση και την πολυετή ασχολία πάνω σε οργανωτικά θέματα.

#### 4. Σημασία και πλεονεκτήματα καλής οργανώσεως

Καλή οργάνωση σημαίνει επιτυχεστέρα επίτευξη των σκοπών της επιχειρήσεως. Τα πλεονεκτήματα της καλής οργανώσεως ερμηνεύονται με τις ακόλουθες συνέπειες για την επιχείρηση;

1. Καθιστά δυνατή για κάθε άτομο μέσα στην επιχείρηση την πλήρη γνώση της εργασίας του και των σχέσεών του προς τους ανωτέρους και τους κατωτέρους συναδέλφους του.

2. Περιορίζει και εξασφαλίζει τις επαναλήψεις ενεργειών.
3. Επιτρέπει την ελαχιστοποίηση των δαπανών σε προσωπικό και μέσα κατά την εκτέλεση της εργασίας.
4. Επιτυγχάνεται συντονισμός με αποτέλεσμα τα άτομα και οι τομείς της επιχειρήσεως να εμφανίζονται σαν μια ενότητα.
5. Επιτρέπει την εκπαίδευση των υπαλλήλων της επιχειρήσεως.
6. Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων.
7. Διευκολύνει τον προγραμματισμό.
8. Επιτρέπει την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου.
9. Μειώνει το κόστος εργασίας.
10. Επιτρέπει την αποτελεσματική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και την αποκέντρωση.

#### 5. Έννοια της διοικήσεως, σκοπός αυτής στην επιχείρηση

Διοίκηση μπορεί να ορισθεί σαν η διαδικασία δημιουργίας και διατηρήσεως μέσα στην επιχείρηση του κατάλληλου κλίματος, ώστε με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την επάνδρωση, την διεύθυνση και τον έλεγχο τα άτομα που συνεργάζονται συντονισμένα να συμβάλουν αποτελεσματικά στον καθορισμό και την πραγματοποίηση των τιθεμένων στόχων με την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων.

Η διοίκηση είναι θεμελιώδης σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Αυτή χρησιμοποιεί τις ιδέες του ανθρώπινου παράγοντα και τους διάφορους οικονομικούς πόρους για την πραγματοποίηση προκαθορισμένων στόχων. Η διοίκηση είναι επιστήμη διότι χρησιμοποιεί ένα σύνολο συστημα-

τοποιημένης και αποδεκτής σαν αληθινής γνώσης γύρω από την διοίκηση. Είναι δε και τέχνη, γιατί εφαρμόζει την επιδεξιότητα για την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου στόχου. Δηλαδή η επιστήμη διδάσκει το "Γνωρίζειν" και η τέχνη το "πράττειν". Η διοίκηση χαρακτηρίζεται από ωρισμένες αρχές που μπορούν να ορισθούν σαν οι θεμελιώδεις προτάσεις ή αλήθειες οι οποίες αποτελούν τον οδηγό δράσεως της διοικήσεως.

#### 6. Ο ανθρώπινος παράγων στη διοίκηση

Το προσωπικό το οποίο είναι υπεύθυνο για την σωστή εφαρμογή των αρχών της διοικήσεως σε μια επιχείρηση αποτελεί την δραστηριότητα της επανδρώσεως. Και ο MANAGER ορίζεται σαν το υπεύθυνο μέλος της διοικήσεως μέσα στην επιχείρηση. Ο ανθρώπινος δε παράγοντας και εδώ αντικατοπτρίζεται στα πρόσωπα που αποτελούν την δραστηριότητα της επανδρώσεως και κυρίως στο πρόσωπο του MANAGER. Και τούτο διότι αυτή η δραστηριότητα της διοικήσεως συνδέεται κυρίως με τον ανθρώπινο παράγοντα. Θα εξετάσουμε τον ανθρώπινο αυτό παράγοντα που λέγεται MANAGER από πλευράς του τι είναι και τι κάνει, από πλευράς προσόντων και επιδιώξεων. Ο MANAGER είναι το υπεύθυνο μέσα στην επιχείρηση για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος που θα επιτρέψει την πραγματοποίηση των στόχων της. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί, όσοι σχεδόν είναι και αυτοί που τους ορίζουν. Πρώτο η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων θεωρεί τον MANAGER σαν ένα άτομο, του οποίου η αποστολή είναι να λαμβάνει επιχειρηματικές αποφάσεις.

Δεύτερο η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς λέγει ότι ο MANAGER είναι εκείνος που θα ενθαρρύνει ή αποθαρρύνει την διαδικασία αυτή. Τρίτο η λειτουργική σχολή θεωρεί τον MANAGER το άτομο που χρησιμοποιεί τον ανθρώπινο παράγοντα και τους λοιπούς οικονομικούς πόρους, με βάση τις αρχές της διοικήσεως, προς επίτευξη των τιθεμένων στόχων της επιχειρήσεως.

Τα προσόντα που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον ικανό MANAGER είναι δυνατόν να αποτελούν συνδυασμό των γνώσεων, της εμπειρίας και της προσωπικότητας αυτού.

Ο MANAGER δυνατόν να προγραμματίζει καλά τι οι υφιστάμενοί του πρέπει να πράξουν, να οργανώνει αυτούς αποτελεσματικά, να επιβλέπει και κατευθύνει αυτούς επιτυχώς και να ελέγχει ικανοποιητικά την υλοποίηση ή όχι των προγραμμάτων της επιχείρησης, Έτσι η καλή ηγετική ικανότητα του MANAGER αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό των ικανών MANAGERS και δημιουργεί το περιβάλλον εκείνο, το οποίον επιτρέπει την ανάπτυξη της ατομικής πρωτοβουλίας, των ιδεών, των εφευρέσεων κ.λ.π. επιδιώξεων του MANAGER. Εάν υποθέσουμε έναν υποψήφιο MANAGER, ο οποίος έχει σχετικά έμφυτες ικανότητες, πολύ καλή εκπαίδευση και λογικές φιλοδοξίες, τότε αυτός μπορεί βασικά να επιδιώκει πρώτον την μεγάλη ευκαιρία επιτυχημένης σταδιοδρομίας ώστε να αποκτήσει σε βάθος και πλάτος επιχειρηματική εμπειρία.

Δεύτερον ικανοποιητική αποζημίωση δηλαδή οικονομική ικανοποίηση. Τρίτον απόκτηση δυνάμεως. Όταν ο MANAGER θα έχει αποδείξει ικανότητες στην διοίκηση, τότε η απόκτηση δυνάμεως θα του επιτρέψει την ικανοποίηση της επιθυμίας να ασκήσει δύναμη και να αναπτύξει την επιχειρηματική δραστηριότητα προς την κατεύθυνση την οποία

αυτός επιθυμεί.

Τέταρτον απόκτηση κύρους. Όταν η επιδίωξη αποκτήσεως δυνάμεως καταστεί λιγότερο σημαντική, τότε η επιθυμία αποκτήσεως κύρους γίνεται μεγαλύτερη.

#### 7. Σημασία της διοικήσεως

Η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας απαιτεί και είναι συνέπεια της διοικήσεως. Υποστηρίζεται συνήθως ότι οι υπανάπτυκτες χώρες είναι ακριβώς υπανάπτυκτες επειδή λείπει η διοίκηση. Η προσφορά και μεταφορά κεφαλαίων και τεχνολογίας δημιουργεί πλούτο σε μια χώρα, αλλά η προσφορά της διοικήσεως εξασφαλίζει την αποτελεσματική χρήση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και των λοιπών οικονομικών πόρων, προς επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Η διοίκηση βοηθά στην αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης προσπάθειας, πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει υποκατάστατο της διοικήσεως.

Ο προσδιορισμός των στόχων της επιχειρήσεως και η τριμελής επιλογή των μέσων και χρήση αυτών αποτελεσματικά με την εφαρμογή των αρχών του προγραμματισμού, οργανώσεως, επανδρώσεως, διευθύνσεως και ελέγχου, απαιτεί υψηλού βαθμού κρίση και δύναμη θελήσεως.

./.

Μ Ε Ρ Ο Σ     Τ Ε Τ Α Ρ Τ Ο

Α. Η Γ Ε Σ Ι Α     -     Η Γ Ε Τ Η Σ

1. Ορισμός ηγεσίας, σχέση αυτής με τη διοίκηση

Με τον όρο ηγεσία υπό την γενικώτερη έννοια νοούμε συνήθως το άτομο ή ομάδα ατόμων η οποία ρυθμίζει τις τύχες ευρυτέρων κοινωνικοπολιτικών συνόλων.

Με την στενότερη όμως έννοια ο όρος ηγεσία αναφέρεται στο πρόσωπο ή την ομάδα προσώπων, εκείνων τα οποία κατευθύνουν την προσπάθεια και το έργο του προσωπικού μιας ωρισμένης δραστηριότητας. Ηγεσία συνεπώς αποκαλείται η ομάδα των λίγων που κυβερνούν μια χώρα, διοικούν τους κρατικούς φορείς, τις ένοπλες δυνάμεις, τις επιχειρήσεις κ.λ.π.

Από τα αρχικά ακόμη στάδια της εμφανίσεως του ανθρώπου επί της γης, η ομάδα στην προσπάθεια της επιβιώσεώς της απέθεται στον ηγέτη τις ελπίδες και τις προσδοκίες της ή δεχόταν ηγέτη ο οποίος επιβαλλόταν επί της ομάδας με την εξουσιαστική του δύναμη. Συνεπώς η ηγεσία φαίνεται να είναι απόρροια της κοινωνικής συμβιώσεως γιατί η λειτουργία της διασφαλίζει την επίτευξη του κοινού σκοπού δια της καθοδηγήσεως των πολλών και τις προσπάθειές τους σε συγκεκριμένους στόχους προδίδουσα έτσι κάποιο νόημα και περιεχόμενο στη δράση τους.

Εάν εντοπίσουμε την έννοια της ηγεσίας στην περιοχή της διοικήσεως των επιχειρήσεων, αυτή συνίσταται στην τέχνη κατευθύνσεως της προσπάθειας προς εκπλήρωση των σκοπών και της αποστολής ωρισμένης οικονομικής ή άλλης μονάδας και περιλαμβάνει από την μια



πλευρά τον καθορισμό των σκοπών και από την άλλη τον χειρισμό των συντελεστών για την επίτευξη αυτών των σκοπών. Εκ πρώτης όψεως φαίνεται ότι η έννοια της ηγεσίας να ταυτίζεται με την έννοια της διοικήσεως που είδαμε, αλλά αυτό δεν είναι ακριβές. Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ αυτών των δύο εννοιών γιατί δεν νοείται διοίκηση χωρίς ηγεσία. Η διαφορά βρίσκεται στο γεγονός ότι η καθαρή διοίκηση αποτελεί μία επιστήμη και Επιστημονική Τεχνική η οποία επιτρέπει στην ηγεσία να αναμείξει την τέχνη του ηγέτη μετά της επιστημονικής αναλύσεως των επιχειρηματικών προβλημάτων.

Την ιδιαίτερη αυτή σχέση η οποία υπάρχει μεταξύ της διοικήσεως και της ηγεσίας υπογράμμισε ο Λόρδος SLIM σε μια ομιλία του προς τα μέλη της Αυστραλιανής Εταιρείας Διοικήσεως ως εξής: "Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ Ηγεσίας και Διοικήσεως. Ο ηγέτης και οι άνθρωποι οι οποίοι τον ακολουθούν εκπροσωπούν μία από τις παλαιότερες και πλέον φυσιολογικές και αποτελεσματικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Ο Διευθυντής και αυτοί τους οποίους διευθύνει αποτελούν ένα μεταγενέστερο προϊόν όχι τόσο ρομαντικό. Η ηγεσία αποτελεί στοιχείο του πνεύματος συνδυασμένο μετά της προσωπικότητας και του οράματος. Η άσκησή της αποτελεί τέχνη. Η διοίκηση δεν είναι στοιχείο του πνεύματος, περισσότερο αποτελεί υπόθεση ακριβούς υπολογισμού, στατιστικής, μεθόδων, χρονολογικών πινάκων και τυποποιημένων διαδικασιών. Η άσκησή της αποτελεί επιστήμη. Οι διευθυντές είναι απαραίτητοι. Οι ηγέτες είναι αναγκαίοι".

## 2. Τύπο ηγεσίας

Το πρόβλημα που τέθηκε παλαιότερα και εξακολουθεί και σήμερα

να απασχολεί την επιστημονική ψυχολογία της οργανώσεως είναι το εξής: Θα πρέπει δηλαδή ο ηγέτης να συγκεντρώνει τις προσπάθειές του κυρίως στο να δίνει ευκρινείς και σύντομες κατευθύνσεις ή θα πρέπει να ενδιαφέρεται πρωταρχικά για τα συναισθήματα και την στάση των οπαδών του, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αποκαταστήσει την μία πραγματική σχέση μαζί τους. Και ακόμη θα πρέπει να παίρνει ο ίδιος αποφάσεις και να σχεδιάζει τις δραστηριότητες της ομάδας του ή θα πρέπει να ενθαρρύνει τα μέλη να σκέφτονται και να συνεργάζονται μαζί του έχοντας έτσι τα καλλίτερα κίνητρα και δίνοντας τον καλλίτερο εαυτό τους.

Σύμφωνα λοιπόν με ψυχολογικές έρευνες η ηγεσία διακρίνεται σε τρεις τύπους:

1. στην αυταρχική ηγεσία
2. στην δημοκρατική ηγεσία
3. στην ουδέτερη ηγεσία.

Τους τύπους αυτούς θα τους εξετάσουμε, εξετάζοντας τον αντίστοιχο τύπο του ηγέτη.

### 3. Χαρακτηριστικά, - ιδιότητες ηγεσίας

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι φυσικές ιδιότητες που εντοπίζονται στην ηγεσία της επιχειρήσεως έχουν ως εξής: Στο χώρο της Διοικήσεως εκείνης ο οποίος ανέρχεται την διοικητική Ιεραρχική ... κλίμακα οφείλει να τονώσει τα προσωπικά του ηγετικά προσόντα με ωρισμένα θετικά στοιχεία τα οποία είναι αποτέλεσμα γνώσεων, μαθήσεως και εμπειρίας. Η ύπαρξη ωρισμένων έμφυτων προσόντων δεν αρκεί. Τα φυσικά προσόντα καλλιεργούνται και συμπληρώνονται με την προσπά-

θεια, την μάθηση και την ισχυρή θέληση. Επικρατεί η άποψη ότι ο ηγέτης δεν γεννιέται αλλά γίνεται. Εκτός λοιπόν ωρισμένων βασικών χαρακτηριστικών ηγετικής προσωπικότητας όπως ακεραιότητα χαρακτήρα, ψυχραιμία, σταθερότητα, δύναμη επιβολής, πρωτοβουλία, αυτοπεποίθηση κ.λ.π. το ηγετικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει και ωρισμένες καθαρά διοικητικές ικανότητες, η διαδρομή των οποίων καθιστά τα ηγετικά στελέχη αποτελεσματικά στην άσκηση του έργου τους.

Οι ιδιότητες αυτές είναι κυρίως:

- 1) ικανότητα επιλογής συνεργατών
- 2) εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών
- 3) ικανότητα λήψεως αποφάσεων και αναλήψεως ευθυνών
- 4) η δημιουργία καλών υπηρεσιακών σχέσεων και η υποκίνηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων

#### 4. Ορισμός ηγέτη

Ηγούμαι κατά βάση σημαίνει καθοδηγώ και διευθύνω τους άλλους βοηθώ μία ομάδα να πετύχει ωρισμένους στόχους. Προφανώς ανήκω και ο ίδιος στην ομάδα, αλλά συγχρόνως διακρίνομαι από τα μέλη της και διατηρώ την ταυτότητα και την προσωπικότητά μου. Ηγέτης είχε πει ο LITRE είναι εκείνος που βρίσκεται επικεφαλής που κατευθύνει ή ιδιοκεί και επιβολή είναι η δύναμη να κάνεις τους άλλους να σε υπακούουν. "Όποιος γνωρίζει να διατάζει, λέγει ο Νίτσε, βρίσκει πάντοτε ανθρώπους οι οποίοι θα τον υπακούουν". Όπως έχει επισημάνει ο αρχαίος ελληνικός στοχασμός "το διοικείν ανθρώπους είναι έργο δυσχερέστατο". Ο Σωκράτης ωνόμασε χαρακτηριστικά το έργο της ηγεσίας σαν "Βασιλική Τέχνη" και τονίζει ότι ο "άξιος" αρχικός ανήρ εμπνέει

τον ενθουσιασμό και την ευγενή άμιλλα και την αγάπη. Ο Αριστοτέλης γράφει στα "Πολιτικά" του, ότι ο "Αρχικός Ανήρ" όποιος ασκεί διοίκηση πρέπει να ενεργεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να θαυμάζεται όχι για το αξίωμά του αλλά για τις αρετές του.

Ο Αγάθων παρατήρησε ότι όποιος ασκεί διοίκηση οφείλει να μην λησμονεί τρία πράγματα, ότι διοικεί ανθρώπους, ότι διοικεί κατά τους νόμους, ότι δεν θα διοικεί πάντοτε.

## 5. Τύποι ηγετών

Όσους τύπους ηγεσίας έχουμε τόσους τύπους ηγετών θα εξετάσουμε:

### 1) Αυταρχικός ηγέτης:

- α) δίνει εντολές και επιμένει να εκτελεσθούν
- β) καθορίζει την πολιτική δράσεως χωρίς να συμβουλευεται κανέναν
- γ) δίνει επαίνους και παρατηρεί όπου και όποτε εκείνος θέλει
- δ) δεν δίνει σαφείς και λεπτομερείς πληροφορίες γύρω από την μελλοντική δράση της επιχειρήσεως

Περαιτέρω, ο αυταρχικός ηγέτης διακρίνεται στον αυστηρό και τον ανίκανο αυταρχικό ηγέτη. Ο αυστηρός ηγέτης είναι βλοσυρός, κρατεί όλες τις αρμοδιότητες στα χέρια του, είναι αυθαίρετος στην λήψη των αποφάσεων και δογματικός στις σχέσεις του με τους υφισταμένους. Εξάλλου ο τύπος του ανίκανου αυταρχικού ηγέτη διακρίνεται από το γεγονός ότι είναι αφελής, γκρινιάρης, επιπόλαιος, δεσποτικός και ακατάστατος. Προωθεί κυρίως τους μέτριους υφισταμένους του για να μπορεί να τους εξουσιάζει. Επιθυμεί να είναι ικανός

αλλά αισθάνεται πάντοτε ανασφαλής. Είναι εντελώς ασυνείδητος, ψεύδεται, δωροδοκεί, εκφοβίζει κ.λ.π. Είναι ο τύπος του θρασύδειλου ανθρώπου που δεν διστάζει να εφαρμόζει κάθε μέτρο ηθικό ή ανήθικο που θα συντελέσει στην επιτυχία του σκοπού του.

2) Γνήσιος δημοκρατικός ηγέτης:

- α) συντονίζει και κατευθύνει την ηθελημένη εργασία
- β) είναι ο διευθυντής της ηγεσίας παρά ένας τυχαίος υπάλληλος
- γ) οι άνθρωποί του ξέρουν τι εργασία κάνουν και γιατί την κάνουν, επειδή ακριβώς υπάρχει πλήρης ενημέρωση για τους σκοπούς και τις προοπτικές της επιχειρήσεως
- δ) κατανέμει δίκαια και λογικά τις αρμοδιότητες σε όλο το ιεραρχικό κύκλωμα
- ε) είναι αντικειμενικός και δίκαιος και κρατάει την ομάδα του μακριά από τα ατομικά συμφέροντα

3) Ουδέτερος ηγέτης

Κατά τον τύπο αυτό ηγεσίας παρέχεται στο προσωπικό απόλυτη πρωτοβουλία νεργειών και λήψεως αποφάσεων η δε συμμετοχή του ηγέτη είναι σχεδόν ασήμαντη και σπάνια παρεμβαίνει για να επηρεάσει τα αποτελέσματα της εργασίας. Στην πραγματικότητα ο ουδέτερος ηγέτης υπό καθεστώς πλήρους ελευθερίας δεν διοικεί, αποτελεί απλώς ένα στολίδι της επιχειρήσεως που την ευθύνη για την διοίκηση έχει αναλάβει η ομάδα. Από πλευράς αποτελεσμάτων, ο ουδέτερος τύπος ηγεσίας δεν φαίνεται να διαφέρει και πολύ από τον αυταρχικό τύπο γιατί η πλήρης ελευθερία έχει συνήθως τα αυτά αποτελέσματα με την πλήρη δέσμευσή της.

Η έννοια της ηγεσίας υπό τον ουδέτερο τύπο αποτελεί άρνηση

της ιδεάς της διοικήσεως, γιαυτό και ο τύπος αυτός της ηγεσίας βρίσκει έδαφος εφαρμογής μόνον εκεί όπου ο διοικών έχει πλήρη άγνοια της πραγματικότητας και των παιτήσεων της επιχειρήσεως ή πλήρη αδιαφορία για την εκπλήρωση της αποστολής του.

## ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ

### Α. ΠΕΡΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 1. Εισαγωγικά

Στο παρόν κεφάλαιο θα μας απασχολήσει το θέμα διοικήσεως προσωπικού. Ένα λεπτό θέμα που έχει άμεση σχέση με την απόδοση του προσωπικού μιας επιχειρήσεως και συμβάλλει κατά το μέγιστον στην πραγματοποίηση των τιθεμένων υπ'αυτής στόχων. Τα επί μέρους θέματα που θα μας απασχολήσουν είναι τα εξής: οι μέθοδοι επιλογής του προσωπικού, γενικώς περί διοικήσεως προσωπικού, ο ρόλος του διευθυντού προσωπικού, το πεδίο δράσεως της υπηρεσίας προσωπικού, η έννοια της αξιολόγησης του έργου του προσωπικού και η έννοια της μετεκπαιδεύσεως του προσωπικού.

#### 2. Διοίκηση προσωπικού

Η διοίκηση προσωπικού είναι κατά τον FAGIOL ή διεύθυνση όλων των φορέων θέσεων εργασίας, ατόμων και ομάδων που εκδηλώνεται με την άσκηση επιβολής, όσον διαρκεί ο εργάσιμος χρόνος. Η διοίκηση τίθεται από τον επί κεφαλής της επιχειρήσεως σε διακεκριμένη και ομογενή υπηρεσιακή μονάδα, η οποία έχει άμεση εξάρτηση από αυτόν και συνήθως ονομάζεται "Υπηρεσία Διοικήσεως Προσωπικού".

Έργο της υπηρεσίας αυτής είναι η συμπαράσταση προς όλες τις λοιπές υπηρεσίες της επιχειρήσεως.

Η διοικητική υπηρεσία αποτελεί τον ενδιάμεσο μεταξύ αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις και των τομέων παραγωγής και διαθέσεως των προϊόντων. Πρέπει να είναι ενήμερη όλων των προγραμμάτων και σχεδίων καθώς και των αναγκών σε πληροφορίες όλων των κλάδων της επιχείρησης.

Σκοπός της διοικήσεως προσωπικού είναι η ανάπτυξη εργατικής δυνάμεως που να αποδεικνύεται ισχυρά για μια ομαδική διεξαγωγή εργασίας. Η μηχανοποίηση της εργασίας, η ευρεία εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών και κυρίως η επέκταση και η ανάπτυξη της βιομηχανίας και του εμπορίου δημιούργησαν νέα προβλήματα διοικήσεως. Η διοίκηση του προσωπικού έγινε το κέντρο της επιχείρησης όπου αφορά την εκτέλεση και εφαρμογή των εντολών και οδηγιών, με λήψη και παροχή πληροφοριών.

### 3. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει ωρισμένα στάδια κατά την διάρκεια των οποίων γίνεται δυνατή η εξασφάλιση προσθέτων πληροφοριών περί της ικανότητας του καθενός από τους υποψηφίους. Η διαδικασία αυτή σχεδιάζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε σε καθένα στάδιο να απορρίπτονται εκείνοι οι οποίοι δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα.

Οι μορφές επιλογής είναι πολλές, συνήθως δε χρησιμοποιείται και συνδυασμός αυτών. Σε κάθε δε μέθοδο επιλογής είναι απαραίτητη η συγκέντρωση ενός σχετικά μεγάλου αριθμού υποψηφίων. Η διαδικασία επιλογής ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

α) Ρεαλιστική ανάλυση των απαιτούμενων προσόντων για την υπό εκτέλεση εργασία

- β) Κατάρτιση και συμπλήρωση αναλυτικού ερωτηματολογίου, το οποίο βοηθά στην διαπίστωση του γενικού επιστημονικού και κοινωνικού υποβάθρου του υποψηφίου
- γ) Οργάνωση συνεντεύξεως για την διαπίστωση των γενικών διαθέσεων του υποψηφίου και της οικογένειάς αυτού έναντι της εργασίας και της επιχειρήσεως
- δ) Εξέταση συστατικών επιστολών προηγούμενων εργοδοτών, από τις οποίες προκύπτουν οι γενικές εντυπώσεις αυτών περί του ατόμου
- ε) Εξέταση της φυσικής και διανοητικής καταστάσεως του ατόμου
- στ) Υποβολή του υποψηφίου σε ψυχολογική δοκιμασία για την εξακρίβωση της προσωπικότητας και της εν γένει ψυχολογικής κατάστασεως αυτού

#### 4. Ο ρόλος του Διευθυντού Προσωπικού

Ο Διευθυντής του Προσωπικού είναι ο Διευθυντής των Διοικητικών υπηρεσιών. Η συμμετοχή του στην πρόσληψη προσωπικού εξαρτάται από το μέγεθος της επιχειρήσεως. Εάν η επιχείρηση είναι μεγάλη σε μέγεθος, και αιτιολογεί μια πλήρως επανδρωμένη διεύθυνση προσωπικού, τότε ο ρόλος του διευθυντού στην πρόσληψη του προσωπικού είναι ιδιαίτερος.

Τα καθήκοντα του διευθυντού υπηρεσιών προσωπικού περιλαμβάνουν τις εξής αρμοδιότητες:

- 1) εξασφάλιση στην επιχείρηση προσωπικού υψηλού ποιοτικού και ηθικού επιπέδου, στενή συνεργασία πάνω στα θέματα αυτά με τους υπόλοιπους διευθυντές της επιχειρήσεως, φροντίζοντας να ενεργεί σύμφωνα με τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας



- 2) Συνεχή συνεργασία με τους διευθυντές της επιχειρήσεως για την καλλίτερη εξυπηρέτηση και κατοχύρωση από τη μια μεριά της επιχειρήσεως και από την άλλη των μισθωτών
- 3) Διατήρηση ενημερωτικού αρχείου του απασχολουμένου προσωπικού
- 4) Καθημερινή ενημέρωση στην προσέλευση και αποχώρηση του προσωπικού
- 5) Υποχρέωση να δέχεται καθημερινά οποιονδήποτε υπάλληλο ή εργατή για τα προβλήματα που αναφέρονται στις σχέσεις εργασίας
- 6) Υποχρέωση να προσλαμβάνει και να απολύει προσωπικό μόνον μετά από εντολή της διευθύνσεως και με εισήγηση των διευθυντών της επιχειρήσεως
- 7) Έγκαιρη χορήγηση των αδειών στο προσωπικό μετά από συνεργασία με τους διευθυντές της επιχειρήσεως και με έγκριση της γενικής διευθύνσεως
- 8) Συγκέντρωση στο τέλος της χρήσεως των φύλλων ποιότητας του προσωπικού

Συμμετέχει στις παρακάτω επιτροπές της επιχειρήσεως:

- στην επιτροπή κατάρτισεως του ετήσιου γενικού προϋπολογισμού
- στην επιτροπή αξιολόγησης των αποτελεσμάτων
- στην επιτροπή αξιολόγησης του προσωπικού
- στην επιτροπή επιχειρησιακής πολιτικής
- στην επιτροπή προστασίας του περιβάλλοντος
- στην επιτροπή των ενδο-εξωεπιχειρησιακών σχέσεων

Εκπροσωπεί την επιχείρηση:

- στις συνεργασίες της με τις διάφορες υπηρεσίες π.χ. με το Υπουργείο Εργασίας, τον Ο.Α.Ε.Δ. κ.λ.π.

- στις συνεργασίες της επιχειρήσεως με συνδικαλιστικές οργανώσεις του προσωπικού της επιχειρήσεως ή των αντιστοίχων οργανώσεων του κλάδου

#### 5. Πεδίο δράσεως της υπηρεσίας προσωπικού

Η υπηρεσία προσωπικού βρίσκεται με τους άλλους τομείς του οργανισμού σε σχέση βοηθητική και συμβουλευτική. Ο τομέας του προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

α) Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού. Ο διευθυντής προσωπικού είναι το άτομο που περισσότερο συμβάλλει στην δημιουργία νέας ή αναθεωρημένης πολιτικής για την αντιμετώπιση των εμφανιζομένων προβλημάτων ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται. Η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του MANAGER.

β) Συμβουλεύει. Το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητας της υπηρεσίας προσωπικού αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα στελέχη της π.χ. όταν ένας εργοδηγός αντιμετωπίζει παράπονα στην κατανομή υπερωριών στους εργαζόμενους, όταν άλλος έχει πρόβλημα πειθαρχίας κ.λ.π. αναμένεται ο διευθυντής προσωπικού και οι συνεργάτες του για να βοηθήσουν στον χειρισμό των προβλημάτων αυτών. Η βοήθειά τους μπορεί να συντελέσει στην διατήρηση δομής και της λειτουργίας του οργανισμού και στην κατά τον ίδιο χρόνο υποβοήθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

γ) Προσφέρει υπηρεσίες. Η λειτουργία αυτή φαίνεται σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσως και ωφελημάτων προς τους εργαζόμενους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει η ευθύνη της στρατολογήσεως και ερεύνης των υποψηφίων εργατών, της καταστρώσεως προγραμμάτων εκπαίδευσως

και της τηρήσεως υπαλληλικών αρχείων.

δ) Ελέγχει. Παρακολουθεί τις ιεραρχικές και επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με την συμμόρφωσή τους με την καθιερωθείσα πολιτική προσωπικού και τις εφαρμογές της π.χ. γίνεται μια φορά τον χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με την υπάρχουσα πολιτική προσωπικού. Γίνονται κάθε εβδομάδα συσκέψεις στα τμήματα πάνω σε θέματα ασφαλείας. Σε περίπτωση απολύσεως εργαζομένου της είναι η καθιερωμένη διαδικασία, όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση της συνδικαλιστικής οργανώσεως κ.λ.π. Η υπηρεσία προσωπικού έχει να κάνει και άλλους λέγγχους σε περιπτώσεις ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, αποχωρήσεων κ.λ.π. Για να πετύχει στις ενέργειές της αυτές η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη, να συμβουλεύει και να εκπαιδεύει αυτά.

6. Έννοια αξιολογήσεως του έργου του προσωπικού

Αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία δια της οποίας η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσον καλά ένας υπάλληλος εκτελεί το ανατεθέν σε αυτόν έργο. Αξιολόγηση έργου είναι ο καθορισμός της αξίας ενός έργου εντός ενός οργανισμού σε σχέση προς τα λοιπά έργα τα εκτελούμενα εντός του ιδίου οργανισμού. Η διαδικασία της αξιολογήσεως των έργων κρίνεται απαραίτητη γιατί η μη ορθή εκτίμηση της αξίας των διαφόρων έργων τα οποία εκτελούνται εντός του οργανισμού, δημιουργεί σοβαρά εμπόδια, στις προσπάθειες της διοικήσεως προς διατήρηση του υψηλού επιπέδου παραγωγικότητας του προσωπικού ως και ενός υψηλού επιπέδου ικανοποίησης αυτού.

Εάν η αξία των διαφόρων εργασιών δεν έχει μελετηθεί κατά τρόπο συστηματικό, είναι πολύ πιθανόν να μην υπάρχει και ένα κατάλληλο

πλαίσιο αμοιβής των εργασιών τούτων. Η αξιολόγηση της αποδόσεως του προσωπικού μπορεί να εξετασθεί υπό όρους δύο βασικών αντικειμενικών σκοπών ήτοι α) της αναπτύξεως του προσωπικού β) της αμοιβής της παραγωγικότητας αυτού.

Η ανάπτυξη της ικανότητας του υπαλλήλου για την εκτέλεση ωρισμένων εργασιών, πρέπει να θεωρείται ότι επιτελεί βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς των προγραμμάτων αξιολογήσεως του προσωπικού.

Γενικώτερα η αξιολόγηση του προσωπικού δύναται να χρησιμεύσει:

α) για την λήψη αποφάσεων οριστικής προσλήψεως, απολύσεως, προαγωγής ή μεταθέσεως του προσωπικού β) για την αποκάλυψη ειδικών προσόντων ή ελαττωμάτων των εργαζομένων γ) για την διαπίστωση των άμεσων αναγκών εκπαίδευσως δ) για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του συστήματος προσλήψεως κ.λ.π.

#### 7. Έννοια της μετεκπαίδευσως του προσωπικού

Η μετεκπαίδευση αφορά τις προσπάθειες ενός οργανισμού για την βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού προς εκτέλεση μιας εργασίας ή διεκπεραίωση μιας αποστολής. Με αυτή την έννοια η μετεκπαίδευση μπορεί να αναφέρεται και σαν επιμόρφωση πράγμα το οποίον σημαίνει την ενέργεια για την μετάδοση σε ένα πρόσωπο των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων για την καλλίτερη εκτέλεση μιας εργασίας. Η μετεκπαίδευση ή η επιμόρφωση είναι διάφορες της εκπαίδευσης και ανάπτυξης γιατί η μεν εκπαίδευση αναφέρεται στην απόκτηση ενός γενικού υποβάθρου γνώσεων εκ μέρους του προσωπικού εν σχέσει προς την υπό εκτέλεση εργασία, η δε ανάπτυξη στις προσπάθειες του οργανισμού για την αύξηση των ικανοτήτων του ατόμου είτε προς περαιτέρω εξέλιξή του εντός του οργανισμού, είτε προς άσκηση προσθέτων

εργασιών και καθηκόντων. Τα προγράμματα αναπτύξεως αναφέρονται συνήθως στο προσωπικό της διοικήσεως γιατί αυτά κυρίως προετοιμάζονται για την κατάληψη βάσεων υψηλότερου επιπέδου.

Ένα σύστημα μετεκπαιδεύσεως του προσωπικού, ενός οργανισμού .. περιλαμβάνει διαφόρων ειδών προγράμματα ανάλογως του ειδικώτερου σκοπού τον οποίον εν έκάστον εξ αυτών επιδιώκει. Έτσι διακρίνουμε τα παρακάτω είδη προγραμμάτων:

- Εισαγωγικά προγράμματα
- Προγράμματα εκπαιδεύσεως προϊσταμένων
- Προγράμματα σχεδιασθέντα για την ανάπτυξη και βελτίωση ωρισμένων προσωπικών προσόντων π.χ. γραφήξ. ομιλίας, αναγνώσεως, επικοινωνιών.κ.λ.π.
- Προγράμματα προς ανάπτυξη των ικανοτήτων των απασχολουμένων με εκτελεστική εργασία
- Προγράμματα εκπαιδεύσεως στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους διεύθυνσεως
- Σεμινάρια εξειδικεύσεως σε ωρισμένες εργασίες
- Προγράμματα πάνω σε θέματα διοικήσεως για το επαγγελματικό και τεχνικό προσωπικό
- Σεμινάρια για το ανώτερο διοικητικό προσωπικό και τους ασκούντες καθήκοντα διευθυντή

Η χρονική διάρκεια κάθε προγράμματος ποικίλει ανάλογα του σκοπού

ΜΕΡΟΣ ΕΒΔΟΜΟ

Γ Ε Ν Ι Κ Α Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

Σε όλα τα κεφάλαια τα οποία εξετάσαμε, ο ανθρώπινος παράγων εισέρχεται σε αυτά και παίζει τον πλέον καθοριστικό ρόλο δια την εκπλήρωση των στόχων που θέτουν οι επιχειρήσεις γενικά σε όλους τους τομείς. Σε όλες τις επιχειρήσεις τα επί μέρους τμήματά της εργάζονται το ένα για το άλλο και όλα μαζί για ένα κοινό σκοπό. Και σε όλα αυτά τα τμήματα απασχολούνται άνθρωποι ειδικευμένοι και ανειδίκευτοι. Άνθρωποι από το πρώτο έως το τελευταίο σκαλοπάτι της ιεραρχίας. Και ο κάθε ένας στον τομέα του αποδίδει αναλόγως των προσόντων και των γνώσεων που έχει. Από όλους αυτούς που εργάζονται στο χώρο μιας επιχειρήσεως, η γνώμη μας είναι ότι την μεγαλύτερη φροντίδα είναι ανάγκη να την έχει ο εργαζόμενος. Στο τελευταίο στάδιο των εργασιών μιας επιχειρήσεως, στην παραγωγή, ο εργαζόμενος είναι αυτός ο οποίος αντιμετωπίζει τα περισσότερα προβλήματα. Καθ'όλην την διάρκεια του ωραρίου του ευρίσκεται συνεχώς σε μία ένταση, η οποία είναι συνέχεια των συγχρόνων απαιτήσεων της βιομηχανίας. Συνεχής προσοχή στα μηχανήματα που χειρίζεται ανθυγιεινές συνθήκες εργασίας, θόρυβοι, μόλυνση του περιβάλλοντος όπου εργάζεται κ.λ.π. Υπάρχει αντίρρηση για τις υπηρεσίες που προσφέρουν και τα διοικητικά στελέχη που εργάζονται στο χώρο της επιχειρήσεως. Αλλά από όποια οπτική γωνία και αν εξετάσουμε το θέμα, άλλο να εργάζεσαι σε ένα χώρο με τις συνθήκες που αναφέρθησαν και άλλο σε ένα γραφείο με αναπαυτικές πολυθρόνες, πλήρη εξαερισμό, κλιματισμό και πολλές άλλες ανέσεις. Είναι ανάγκη να δείξουμε την συμπαράσταση και την κατανόησή μας προς τον εργαζόμενο, περισσότερο από ό-

λους τους άλλους. Να δείξουμε την κατανόηση αυτή χρησιμοποιώντας τις καλλίτερες μεθόδους για καλλιτέρευση των συνθηκών εργασίας, μεταχείρισης ίσον προς ίσον και ας μην ξεχνάμε ότι όλοι μας δεν εργαζόμαστε από χόμπυ αλλά για τις ανάγκες διαβίωσής μας.



-----ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-----

- 1.ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ-- Ε.ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ
- 2.ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ-- ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝ.
- 3.ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ-- ΓΙΩΤΣΟΠΟΥΛΟΣ