

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ : « ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ »**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΚΟΥΤΣΙΑ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ

ΚΟΥΤΣΟΓΙΑΝΝΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΡΗΓΑ ΜΑΡΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Γ. ΛΟΥΤΑΣ (ΓΕΝ. ΓΡΑΜ. Α.Τ.Ε.Ι.)

ΠΑΤΡΑ 2004



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:**

- 1.1 Εισαγωγή (σελ.9)
- 1.2 Έννοια και πεδίο δράσης της Διοίκησης Προσωπικού (σελ.12)
- 1.3 Οργάνωση Τμήματος Προσωπικού (σελ.17)
- 1.4 Ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού (σελ.19)
- 1.5 Λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού (σελ.22)
- 1.6 Προβλήματα κατά την άσκηση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (σελ.29)
- 1.7 Παρερμηνείες για την φύση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (σελ.30)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

- 2.1 Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού (σελ.32)
- 2.2 Ρεαλιστικά μέτρα πρόσληψης (σελ.41)
- 2.3 Πολιτική στρατολόγησης και επιλογής (σελ.43)
- 2.4 Στρατολόγηση – προσέλκυση προσωπικού (σελ.47)
- 2.5 Πολιτικές προγράμματος στρατολόγησης (σελ.48)
 - 2.5.1 Εσωτερική στρατολόγηση (σελ.48)
 - 2.5.2 Εξωτερική στρατολόγηση (σελ.49)
- 2.6 Ποιος κάνει την στρατολόγηση (σελ.50)
- 2.7 Αξιολόγηση προγράμματος στρατολόγησης (σελ.51)
- 2.8 Επιλογή προσωπικού (σελ.52)
- 2.9 Σκοποί και μέθοδοι επιλογής (σελ.54)
 - 2.9.1 Σκοποί της επιλογής (σελ.54)
 - 2.9.2 Μέθοδοι επιλογής (σελ.56)
 - 2.9.3 Άλλες μέθοδοι ελέγχου των υποψηφίων (σελ.65)
- 2.10 Η Τοποθέτηση προσωπικού (σελ.67)
- 2.11 Εκπαίδευση προσωπικού (σελ.69)
- 2.12 Η Λειτουργία της εκπαίδευσης (σελ.70)
- 2.13 Εκπαίδευση στην επιχείρηση (σελ.71)

- 2.14 Μέθοδοι εκπαίδευσης (σελ.72)
 - 2.14.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (σελ.73)
 - 2.14.2 Εκπαίδευση εκτός της εργασίας (σελ.74)
 - 2.14.3 Θεραπευτική εκπαίδευση (σελ.75)
 - 2.14.4 Μέθοδοι διδασκαλίας (σελ.75)
 - 2.14.5 Άλλες μέθοδοι (σελ.79)
- 2.15 Αξιολόγηση της προσπάθειας για εκπαίδευση (σελ.80)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

- 3.1 Αξιολόγηση προσωπικού ή απόδοσης (σελ.81)
- 3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης (σελ.85)
- 3.3 Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης (σελ.91)
- 3.4 Παρακίνηση (σελ.95)
 - 3.4.1 Εσωτερική παρακίνηση (η ιεραρχία των αναγκών κατά τον Maslow) (σελ.95)
 - 3.4.2 Εξωτερική παρακίνηση (σελ.101)
- 3.5 Πολιτική μισθών και ημερομισθίων (σελ.103)
 - 3.5.1 Αρχές πολιτικής μισθών και ημερομισθίων (σελ.104)
 - 3.5.2 Γιατί δίνονται οικονομικές αμοιβές (σελ.105)
 - 3.5.3 Προβλήματα (σελ.106)
 - 3.5.4 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών (σελ.107)
- 3.6 Η Αμοιβή ως δύναμη παρακίνησης (σελ.110)
 - 3.6.1 Η Αμοιβή και οι ανάγκες (σελ.110)
 - 3.6.2 Δυσκολίες στην εφαρμογή αμοιβής που παρακινεί το προσωπικό (σελ.112)
- 3.7 Απαραίτητα στοιχεία εργασίας κατά τον Herzberg (σελ.114)
- 3.8 Εμπλουτισμός της εργασίας (σελ.116)
- 3.9 Σχέση των θεωριών του Maslow και του Herzberg (σελ.118)
- 3.10 Μέσο ικανοποίησης η παραγωγικότητα (σελ.120)
- 3.11 Τεχνολογία και ικανοποίηση από την εργασία (σελ.122)
- 3.12 Οργανωτική δομή και ικανοποίηση από την εργασία (σελ.126)
- 3.13 Η έννοια του δίκαιου μισθού (σελ.129)
 - 3.13.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες του δίκαιου μισθού (σελ.132)

3.13.2 Η θέση των εργαζομένων και των συνδικαλιστικών ενώσεων (σελ.133)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

- 4.1 Διοικητική εποπτεία (σελ.135)
 - 4.1.1 Η θέση της εποπτείας (σελ.136)
 - 4.1.2 Το περιεχόμενο της εποπτείας (σελ.137)
 - 4.1.3 Δεξιότητες και γνώσεις του επόπτη – η επιλογή των εποπτών (σελ.139)
 - 4.1.4 Σχέσεις με τα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας (σελ.141)
 - 4.1.5 Σύγχρονες τάσεις για την εποπτεία και το ρόλο του επόπτη (σελ.142)
- 4.2 Εποπτεία της εργασίας με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς (σελ.144)
- 4.3 Ευθύνες των εργοδοτών (σελ.146)
- 4.4 Προβλήματα – τεχνικές εποπτείας των εργαζομένων (σελ.150)
- 4.5 Διοίκηση και εποπτεία εργαζομένων κάτω από νομοθετικές ρυθμίσεις (σελ.153)
 - 4.5.1 Η περίπτωση της απεργίας (σελ.153)
 - 4.5.2 Η περίπτωση των συλλογικών συμβάσεων (σελ.155)
- 4.6 Επικοινωνία με τους εργαζομένους (σελ.161)
 - 4.6.1 Έννοια και σπουδαιότητα του όρου «επικοινωνία» στη Διοίκηση(σελ.161)
 - 4.6.2 Μέθοδοι επικοινωνίας(σελ.163)
- 4.7 Πειθαρχία και πειθαρχικές ποινές(σελ.166)
 - 4.7.1 Μορφές πειθαρχικών ποινών(σελ.167)
 - 4.7.2 Γενικές αρχές που πρέπει να διέπουν το σύστημα πειθαρχικών ποινών(σελ.169)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

- 5.1 Έρευνα (σελ.172)
 - 5.1.1 Στόχος και αντικείμενο έρευνας(σελ.172)
 - 5.1.2 Δείγμα έρευνας(σελ.172)
 - 5.1.3 Μέγεθος και γεωγραφική τοποθεσία δείγματος(σελ.173)

5.1.4 Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για την έρευνα
(ερωτηματολόγιο) (σελ.174)

5.2 Παρουσίαση των εταιρειών της έρευνας(σελ.181)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

6.1 Αποτελέσματα έρευνας(σελ.207)

6.2 Συμπεράσματα(σελ.225)

6.3 Γενικές σκέψεις (σελ.230)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο **Κεφάλαιο 1** της παρούσας εργασίας θα γίνει αναφορά στην *έννοια* και το *πεδίο δράσης* της Διοίκησης Προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα θα διαπιστώσαμε ότι το Τμήμα Προσωπικού διαφέρει από όλες τις άλλες υπηρεσίες μιας επιχείρησης, γιατί απευθύνεται στο κάθε άτομο που καθοδηγεί και διευθύνει άλλους, είτε αυτό το άτομο είναι για παράδειγμα εργοδηγός, είτε ο πρόεδρος μιας επιχείρησης. Γενικά ο τομέας προσωπικού: εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού, συμβουλεύει τα στελέχη της ιεραρχίας, προσφέρει υπηρεσίες σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης, στρατολόγησης κ.τ.λ. και ελέγχει τις ιεραρχικές και επιτελικές υπηρεσίες της επιχείρησης, σχετικά με την συμμόρφωσή τους με την πολιτική προσωπικού. Έπειτα θα αναφερθούν και οι *λειτουργίες* της Υπηρεσίας Προσωπικού.

Παρόλο αυτά, ακόμη και σήμερα παρατηρούνται προβλήματα *κατά την άσκηση* της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ακριβώς γιατί αγνοούν τον σημαντικό ρόλο και την αναθέτουν σε στελέχη κατώτερης κυρίως βαθμίδας, χωρίς τα απαιτούμενα προσόντα, ή γιατί δεν κατανοούν το ευρύ πεδίο δράσης της.

Στο **Κεφάλαιο 2**, θα αναλυθεί η πρώτη από τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού, δηλαδή η *πρόσληψη προσωπικού* και ο προγραμματισμός των αναγκών για την κατάρτιση ενός προγράμματος αντικατάστασης παλιών στελεχών καθώς και η ανάγκη για την ανάπτυξη μιας *πολιτικής στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού*, που θα πρέπει να διαθέτει μια επιχείρηση, γιατί καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σε

ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα χωρίς σωστή επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού.

Επίσης θα γίνει αναφορά στην *επιλογή προσωπικού* μέσω διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται, όπως: έντυπο αίτησης, βιογραφικό σημείωμα, προσωπική συνέντευξη, δοκιμασίες (test) και ιατρική εξέταση υποψηφίων, καθώς και στη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού.

Στο **Κεφάλαιο 3** θα παρουσιαστεί η *αξιολόγηση του προσωπικού* ή της απόδοσης, δηλαδή η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εκτέλεση, καθώς και οι προϋποθέσεις για να εκτιμηθούν τα παραπάνω σωστά.

Ακόμη θα αναλυθούν οι *μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης*, δηλαδή οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, η διακοπή εργασίας και η ανάκληση, ο υποβιβασμός και τέλος η απόλυση και οι λόγοι που τις επιβάλλουν..

Στη συνέχεια θα τονιστεί η αναγκαιότητα της *παρακίνησης* των εργαζομένων, είτε αυτή είναι *εσωτερική* (από το ίδιο το άτομο), είτε *εξωτερική* (δυνάμεις που έχει το ίδιο το άτομο και παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχό του το ηγετικό στέλεχος).

Με την εξωτερική τώρα παρακίνηση συνδέεται άμεσα η πολιτική μισθών και ημερομισθίων που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν και τα κριτήρια καθορισμού των αμοιβών, όπως οι επικρατούσες αμοιβές, η ικανότητα πληρωμής εκ μέρους του εργοδότη, το κόστος ζωής κ.τ.λ.

Στη συνέχεια θα γίνει λόγος για τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg και τα απαραίτητα στοιχεία εργασίας σύμφωνα με εκείνον, καθώς επίσης και για άλλες θεωρίες, όπως τον *εμπλουτισμό της εργασίας*, η

παραγωγικότητα ως μέσο εργασίας (Porter & Lawler), η σχέση τεχνολογίας και ικανοποίησης από την εργασία, και η σχέση οργανωτικής δομής και ικανοποίησης από την εργασία.

Τέλος θα αναλυθεί η έννοια του *δίκαιου μισθού*, που κάθε κοινωνική ομάδα, με τις δικές της επιδιώξεις, την αντιλαμβάνεται με τον δικό της τρόπο και οι *προσδιοριστικοί του παράγοντες* (έσω-επιχειρησιακοί και έξω-επιχειρησιακοί), καθώς και η *θέση των εργαζομένων και των συνδικαλιστικών ενώσεων* πάνω στο θέμα αυτό.

Στο **Κεφάλαιο 4** γίνεται αναφορά στη *διοικητική εποπτεία* και στη *θέση* αυτής στη διοικητική οργάνωση, η οποία θεωρείται κεφαλαιώδης και σχετίζεται άμεσα με τον επικοινωνιακό ρόλο που διαδραματίζει ο επόπτης μεταξύ της Διοίκησης και των υφισταμένων.

Αμέσως μετά επισημαίνονται *οι δεξιότητες και οι γνώσεις* που θα πρέπει να διαθέτει κάποιος επόπτης, τις *σύγχρονες τάσεις* που υπάρχουν για την εποπτεία και το ρόλο του επόπτη και τέλος τι σημαίνει η εποπτεία να γίνεται με βάση *αντικειμενικούς σκοπούς*. Μια άλλη παράμετρος είναι και αυτή της *σχέσης της Διοίκησης και της εποπτείας των εργαζομένων* κάτω από *νομοθετικές ρυθμίσεις*, όπου χαρακτηριστικά αναφέρονται οι περιπτώσεις της απεργίας και των συλλογικών διαπραγματεύσεων, δηλαδή οι σχέσεις μεταξύ των συνδικαλιστικών ενώσεων και των εργοδοτών.

Στο ίδιο Κεφάλαιο, γίνεται επίσης λόγος για την σπουδαιότητα του όρου *“επικοινωνία”* στη Διοίκηση και τις *μεθόδους επικοινωνίας* που χρησιμοποιούνται και τέλος τονίζεται η έννοια της *πειθαρχίας* και των *πειθαρχικών ποινών*.

Στο **Κεφάλαιο 5**, γίνεται η παρουσίαση της έρευνας της εν λόγω εργασίας. Πιο συγκεκριμένα αναλύεται ο *στόχος* και το *αντικείμενο* της έρευνας, που δεν είναι άλλος από την καταγραφή της κατάστασης της Διοίκησης Προσωπικού στη χώρα μας και τέλος στο **Κεφάλαιο 6**, παρουσιάζονται τα *αποτελέσματα* της έρευνας, τα *συμπεράσματα* αυτής και κάποιες *γενικές σκέψεις*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Ι.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σημαντικότερο και πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων είναι οι εργαζόμενοι, το προσωπικό τους και με αυτό το στοιχείο, η διοικητική επιστήμη της Διοίκησης προσωπικού ασχολείται σε βάθος.

Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί το εργαλείο για το αποτελεσματικό χειρισμό του ανθρώπινου στοιχείου κάθε επιχείρησης. Το κάθε διοικητικό έργο, βασίζεται στην (στρατολόγηση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και στην προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς σε επιχειρήσεις ή υπηρεσίες). Είναι η φροντίδα που καταβάλλει κάποιος για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη ανθρώπινης ομάδας και πολύ περισσότερο από την επιδίωξη σκοπών προς όφελος της ομάδας ως συνόλου καθώς και προς όφελος καθενός εκ των μελών της.

Η Διοίκηση Προσωπικού δεν μπορεί να επιτελέσει με επιτυχία τον προορισμό της, εάν δεν στηρίζεται σε γνώσεις επιστημονικά τεκμηριωμένες. Πρέπει λοιπόν να αποδεχθούμε την μεγάλη σημασία και αξία της στην αποτελεσματική επιχειρησιακή δράση και ανάπτυξη.

Σαν επιστημονική λειτουργία, αρχίζει να δραστηριοποιείται και να εμφανίζεται σε δομημένη οργανωτικά μορφή στις μεσαίες επιχειρήσεις και υπάρχει σε πλήρη ανάπτυξη στις μεγάλες.

Αντίθετα στις μικρές επιχειρήσεις στις οποίες λόγω των οικονομικών δυσκολιών, δεν υπάρχει η ευχέρεια λειτουργίας του τμήματος αυτού σε οργανωμένη μορφή, αυτές οι δραστηριότητες ασκούνται από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης ή από εντεταλμένο στέλεχος παράλληλα με τα κύρια καθήκοντα του. Εξάλλου οι εργαζόμενοι σε κάθε είδους επιχείρησης ανεξάρτητα εάν υπάρχει οργανωτικά δομημένο τμήμα προσωπικού πρέπει να καταρτιστούν να εκπαιδευτούν, να καθοδηγηθούν, να παρακινηθούν & γενικά πρέπει κάποιος να ασχοληθεί με θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους. Έτσι η Διοίκηση Προσωπικού εξελίχθηκε σε μία από τις περισσότερο σημαντικές λειτουργίες του γενικότερου management, σε σημασία και αξία σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες όπως η παραγωγή, το marketing, τα οικονομικά κ.λ.π.

Χαρακτηριστικό της Διοίκησης Προσωπικού είναι ότι η άσκηση των λειτουργιών της ασκείται από τα χαμηλότερα επίπεδα επειδή αυτά έρχονται σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους, ενώ η ανώτερη Διοίκηση χαράσσει την πολιτική και δίνει τις γενικές κατευθύνσεις για το προσωπικό. Η κατάρτιση σε θέματα προσωπικού και θέματα ανθρώπινων σχέσεων είναι ουσιώδη όχι μόνο σε εκείνους που βρίσκονται σε γενικές διευθυντικές θέσεις και τμήματα προσωπικού αλλά επίσης και σε επαγγελματικά και επιστημονικά στελέχη.

Σήμερα ο τεράστιος αυτός χώρος που καλύπτεται από τις λειτουργίες της Διοίκησης προσωπικού κυριαρχείται από τις παρακάτω αρχές:

- ❖ Την αρχή του σεβασμού της ανθρώπινης προσωπικότητας
- ❖ Την αρχή των ανθρώπινων σχέσεων
- ❖ Την αρχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του κοινωνικού συστήματος της επιχείρησης
- ❖ Την αρχή της υποκίνησης μέσω διάφορων επιτυχημένων κινήτρων

- ❖ Την αρχή της ευημερίας των εργαζομένων
- ❖ Την αρχή της συμμετοχής των εργαζομένων τόσο στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης όσο και στη διοίκησή της.

Για το λόγο αυτό και επειδή η αρμοδιότητα της διοικητικής αυτής επιστήμης αφορά ουσιαστικά τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, σε θέματα με τα οποία ασχολείται, είναι ζητήματα που απασχολούν και ορισμένες ανθρωπιστικές επιστήμες όπως είναι η ψυχολογία και η κοινωνιολογία.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο στη Διοίκηση Προσωπικού όλων των επιπέδων και βαθμίδων της ιεραρχίας παίζει η πολιτική προσωπικού η οποία χαράσσεται από την ανώτατη διοίκηση και σε συνεργασία με τους εκπροσώπους των εργαζομένων.

Στην εποχή μας, περισσότερο από κάθε άλλη περίοδο, η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί πρωταρχικής σημασίας κοινωνική λειτουργία, απαραίτητη για τη θεμελίωση του σύγχρονου κράτους αλλά και του αμέτρητου πλήθους και ποικιλίας των επιχειρήσεων.

1.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη μιας εργατικής δύναμης, που να υποκινείται ισχυρά για μια ομαδική διεξαγωγή της εργασίας, όπως αναφέρει και ο *καθηγητής κ. Κανελλόπουλος* (σελ. 234-237). Αυτό το έργο είναι ευθύνη του κάθε στελέχους, όπως άλλωστε φαίνεται στη φράση : « *μάνατζμεντ είναι άνθρωποι*». Όμως η υπηρεσία προσωπικού έχει ένα ειδικό ρόλο να παίξει. Το γεγονός δε ότι το προσωπικό αποτελεί ευθύνη ολόκληρου του οργανισμού, αλλά κι ενός ειδικού τομέα κάνει τις σχέσεις μεταξύ του τομέα προσωπικού και των άλλων τομέων ιδιαίτερα δύσκολες.

Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανική εφαρμογή παρατηρήθηκε μια ποικιλία, αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία, που ασχολείται με τον χειρισμό των υπαλληλικών σχέσεων. Όταν κατά το 1920 στη Αμερική δημιουργήθηκαν, για πρώτη φορά, ειδικές υπηρεσίες, για να χειριστούν τη διοίκηση του προγράμματος προσωπικού ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού.

Κατά το 1930 και 1940, εξαιτίας της γρήγορης ανάπτυξης των συνδικαλιστικών οργανώσεων, πολλές επιχειρήσεις πρόσθεσαν στην υπηρεσία προσωπικού τις ευθύνες των συλλογικών συμβάσεων, του χειρισμού παραπόνων κι άλλων ενεργειών. Τότε υιοθετήθηκε απ' τις επιχειρήσεις ο όρος βιομηχανικές σχέσεις, για να προσαρμόζεται καλύτερα στη νέα ευρύτερη λειτουργία. Η χρήση αυτού του όρου, ιδιαίτερα ταιριάζει στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο όρος υπηρεσία ή διοίκηση προσωπικού χρησιμοποιείται συνηθέστερα.

Άλλος , συχνά χρησιμοποιούμενος όρος, είναι οι υπαλληλικές σχέσεις, παρόλο που στην εφαρμογή κι οι τρεις όροι- διοίκηση προσωπικού, βιομηχανικές σχέσεις κι υπαλληλικές σχέσεις- είναι συνώνυμοι . Το περιεχόμενο περιλαμβάνει τις πιο κάτω ενέργειες της υπηρεσίας αυτής προσλήψεων, προγραμματισμού εργατικού δυναμικού, εκπαίδευσης προσωπικού κι εξέλιξης στελεχών, οργάνωσης και καθορισμού μισθωτών και ημερομισθίων, προγραμμάτων υγείας κι ασφάλειας, ωφελημάτων κι υπηρεσιών για το προσωπικό, εργατικών σχέσεων κι έρευνας προσωπικού.

Σε αυτές μπορούν να προστεθούν κι οι ενέργειες: εποπτεία εργαζομένων, κίνητρα, ηγεσία, ομαδική συμπεριφορά επικοινωνία κι ανθρώπινες σχέσεις.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (π.χ. των 25-30 ατόμων), συνήθως τις ευθύνες του προσωπικού τις αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης με δικαίωμα παραχωρημένο στα στελέχη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν και ν' απολύουν τους εργαζόμενους.

Κάτι τέτοιο όμως δεν μπορεί να γίνεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς προβλήματα είναι πολυπλοκότερα κι επομένως δεν μπορούν τα στελέχη να τα χειρίζονται επαρκώς, οπότε μια « Υπηρεσία Προσωπικού» είναι απαραίτητη.

Όμως η « υπηρεσία προσωπικού» διαφέρει απ' άλλες υπηρεσίες, είτε αυτές είναι ιεραρχικές / εκτελεστικές είτε είναι επιτελικές (Line ή staff) κατά το γεγονός ότι εισχωρεί σ' ολόκληρο τον οργανισμό , δηλ. απευθύνεται στο κάθε άτομο, που καθοδηγεί και διευθύνει άλλους, απ' τον εργοδηγό μέχρι πάνω τον πρόεδρο της επιχείρησης. Το κάθε στέλεχος που κάνει δουλειά προσωπικού, είναι στην πράξη διευθυντής προσωπικού.

Από όλα αυτά φαίνεται καθαρά πως δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν οι λειτουργίες προσωπικού απ' τα καθημερινά προβλήματα παραγωγής κόστους και ποιότητας, κατά την αντιμετώπιση των οποίων παρουσιάζονται πολλά προβλήματα προσωπικού.

Μπορούμε, γενικά να πούμε ότι η υπηρεσία προσωπικού, ή η υπηρεσία βιομηχανικών σχέσεων, βρίσκεται με τους άλλους τομείς του οργανισμού, σε σχέση βοηθητική και συμβουλευτική, όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική μονάδα, η οποία δημιουργείται ακριβώς για να έχουμε τα πλεονεκτήματα του ειδικευμένου ταλέντου και γνώσης.

Γενικά ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

α) Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού.

Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού, που ονομάζεται και διευθυντής προσωπικού ή διευθυντής βιομηχανικών σχέσεων ή ο αντιπρόεδρος υπεύθυνος προσωπικού, είναι το άτομο που περισσότερο συμβάλλει στη δημιουργία της πολιτικής (νέας ή αναθεωρημένης) για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, που εμφανίζονται ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται. Φυσικά η πρόταση γίνεται απ τον υπεύθυνο προσωπικού. Η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του μάνατζερ (πρόεδρου, διοικητικού συμβουλίου κ.λ.π.). Κατά την πρόταση αναθεώρησης της πολιτικής, οφείλει ο διευθυντής προσωπικού να δώσει όλα τα στοιχεία, που την επιβάλλουν, όπως: ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, έκθεση για το πώς αντιμετωπίζονται από άλλες επιχειρήσεις, αποτελέσματα συζήτησής του με συνεργάτες κι υφιστάμενους κ.λ.π. Μόνο για μικρά θέματα μπορεί να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού της ενδεδειγμένης πολιτικής αυτός ο ίδιος.

β) Συμβουλεύει .

Όπως και για κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, έτσι και για την υπηρεσία προσωπικού, το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητάς της αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα στελέχη της ιεραρχίας (Line). π.χ. όταν ένας εργοδηγός αντιμετωπίζει παράπονα για κατανομή υπερωριών στους εργαζόμενους, όταν άλλος έχει πρόβλημα πειθαρχίας, αυξήσεων, μείωσης της παραγωγής λόγω ίσως επέμβασης του συνδικαλιστικού παράγοντα κ.λ.π., τι γίνεται τότε; Αναμένεται όπως ο διευθυντής προσωπικού κι οι συνεργάτες του πρέπει να τον βοηθήσουν στον χειρισμό των προβλημάτων αυτών, διότι αυτοί είναι ενήμεροι της πολιτικής προσωπικού, των συλλογικών συμβάσεων των αναγκών, των αισθημάτων και των κινήτρων των άλλων ανθρώπων κ.λ.π. που όλα μαζί σε τελευταία ανάλυση, αποτελούν τη δική τους υποχρέωση, η οποία μπορεί να συντελέσει στη διατήρηση της 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, εκπαίδευσης κι ωφελημάτων προς τους εργαζόμενους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει η ευθύνη της στρατολόγησης κι έρευνας των υποψηφίων (με συνεντεύξεις, tests κ.λ.π.) της κατάστρωσης προγραμμάτων εκπαίδευση (διδάσκοντες, υλικό διδασκαλίας, ευκολίες κ.λ.π.) και της τήρησης υπαλληλικών αρχείων.

δ) Ελέγχει.

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που παρακολουθεί τις ιεραρχικές κι επιτελικές υπηρεσίες, σχετικά με την συμμόρφωσή τους με την πολιτική προσωπικού, που έχει καθιερωθεί και τις εφαρμογές της.

Στο σημείο ετούτο, ο έλεγχος είναι ανάλογος ,μ' εκείνον του έλεγχου παραγωγής και ποιότητας π.χ. γίνεται μια φορά το χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου, σύμφωνα με την πολιτική προσωπικού που υπάρχει; Γίνονται κατά εβδομάδα συσκέψεις στα τμήματα πάνω σε θέματα ασφάλειας; Σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζόμενου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία, όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση της συνδικαλιστικής οργάνωσης και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο ν' απολογηθεί, σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού; Ακολουθείται η αναγκαία διαδικασία γι' αύξηση αποδοχών όπως, π.χ. υποβολή εκτίμησης της απόδοσης, ένδειξη καθιερωμένων ορίων αμοιβών κ.λ.π.

Η υπηρεσία προσωπικού, κάνει ελέγχους π.χ. σε θέματα ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, αποχωρήσεων και πειθαρχικών ενεργειών. Για την επιτυχία στις τέτοιες ενέργειες, η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη και να συμβουλεύει κι εκπαιδεύει αυτά, σχετικά με την ανάγκη συμμόρφωσης προς τις καθιερωμένες αρχές κι όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται η λύση του προβλήματος, τότε πρέπει να παραπεμφθεί στη δικαιοδοσία του μάνατζερ.

1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τυπική οργανωτική δομή για το τμήμα προσωπικού σε μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση:



(σχ. 1)

Ο διευθυντής της υπηρεσίας προσωπικού, όπως επισημαίνει ο καθηγητής κ. Κανελλόπουλος (σελ. 20), φαίνεται να αναφέρεται στο γενικό διευθύνοντα και βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο στη δομή όπως οι επικεφαλής του οικονομικού, της παραγωγής και του μάρκετινγκ.

Αναφορικά με τον αριθμό των ατόμων μιας υπηρεσίας προσωπικού πρέπει να ειπωθεί πως αυτό εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης. Μερικές επιχειρήσεις δεν έχουν προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό ή τα στελέχη τους, κι άλλες ίσως δεν έχουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης του έργου κι απόδοσής του, κι ακόμα ίσως δεν ασχολούνται ποτέ με έρευνα γύρω από τα θέματα αμοιβών. Είναι επίσης δυνατό να προσφέρουν στοιχειώδεις πρώτες βοήθειες και το πρόγραμμα της πρόσληψης ατυχημάτων να είναι περίπου ανύπαρκτο.

Σε τέτοια περίπτωση το τμήμα προσωπικού είναι ολιγάριθμο, με σοβαρή οικονομία σε μισθούς αδιάφορο αν η επιχείρηση αυτή είναι βέβαιο πως θα υποφέρει εξαιτίας της χαμηλής επάρκειας των εργαζομένων της, των περισσότερων εργατικών ατυχημάτων, του χαμηλού ηθικού και των πολλών προβλημάτων ανθρωπίνων σχέσεων.

Για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας και μερικές φορές στο εξωτερικό, διακρίνουμε 3 βαθμίδες διοίκησης : την κεντρική ανώτατη διοίκηση, την περιφερειακή και την τοπική. Συχνά είναι αποκεντρωμένες με την έννοια πως κάθε περιφερειακός και τοπικός μάνατζερ έχει την ικανότητα προσανατολισμού στο κέρδος. Κατέχει γενική εξουσία κι ευθύνη στη μονάδα του για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Έχει σχεδόν όλες τις επιτελικές εξυπηρετήσεις όπως προσωπικού , αγορών, μηχανικών, λογιστικών κ.λ.π στη δικαιοδοσία του για να πραγματοποιήσει τους στόχους της μονάδας του. Αυτές οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν μία ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, καθώς και σε κάθε παράρτημα της επιχείρησης. Έτσι ο υπεύθυνος προσωπικού μιας τοπικής διοίκησης π.χ., υπάγεται στον τοπικό μάνατζερ και παίρνει κατευθύνσεις πολιτικής και τεχνική βοήθεια από την ομάδα προσωπικού της κεντρικής διοίκησης. Κατέχει δε θέση ίση με εκείνη των άλλων κύριων στελεχών, όπως είναι ο αρχιμηχανικός, ο διευθυντής παραγωγής, κ.λ.π.

1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η Υπηρεσία Προσωπικού ή Διεύθυνση ή Τμήμα ή Γραφείο Προσωπικού (ανάλογα με το μέγεθος και την παράδοση που επικρατεί σε κάθε περίπτωση), σύμφωνα και με τον καθηγητή κ. Ζευγαρίδη (σελ. 229-233), επιφορτίζεται με διάφορες αποστολές και καθήκοντα.

Μπορούμε να πούμε ότι σαν γενική αποστολή η Υπηρεσία Προσωπικού έχει:

1. Την ανάλυση, διαμόρφωση και εισήγηση προγραμμάτων και διαδικασιών σε θέματα προσωπικού, που συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.
2. Την υποστήριξη και την εξυπηρέτηση, όσο είναι δυνατόν, όλων των τμημάτων σ' όλες τις σημαντικές φάσεις της διοίκησης προσωπικού,
3. Την ανάληψη των απαραίτητων ενεργειών που θα εξασφαλίσουν στην (εταιρία) επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό τόσο για το παρόν όσο και για μέλλον.
4. Τη συνεχή έρευνα, αξιολόγηση και αναφορά των αποτελεσμάτων και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων προσωπικού που συνδέονται με τη συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του φορέα (της επιχείρησης) και των στόχων συγκεκριμένων προγραμμάτων.

Μια τέτοια γενική διατύπωση, συνήθως δεν διευκολύνει πολύ τα πράγματα. Χρειάζεται ο προσδιορισμός συγκεκριμένων περιοχών ευθύνης της Υπηρεσίας Προσωπικού.

Μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

1. Για να εξασφαλίσουμε επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό, απαιτείται:
 - ανάλυση έργου, για να προσδιορισθούν οι απαιτήσεις του έργου
 - εκτίμηση των αναγκών σε εργατικό δυναμικό
 - προσδιορισμός των πηγών προσφοράς
 - επιλογή
 - τοποθέτηση
 - εκπαίδευση
2. Για να συντηρήσουμε επαρκές εργατικό δυναμικό, που να να παραγωγικό απαιτείται:
 - αξιολόγηση της επένδυσης
 - χρησιμοποίηση μεταθέσεων και προαγωγών
 - επικοινωνία
 - προσδιορισμός αμοιβής (ανάλυση έργου)
 - παροχή ωφελειών και υπηρεσιών στον εργαζόμενο
 - αξιολόγηση κι ανάπτυξη ηθικού
 - αντιμετώπιση παραπόνων
 - υποκίνηση εργαζόμενου
 - υγεία και ασφάλεια
3. Για να αναπτύξουμε τη διοίκηση, πρέπει το τμήμα προσωπικού να:
 - μετρά και να αξιολογεί τις υφιστάμενες συνθήκες
 - προβλέπει τις μελλοντικές συνθήκες και τα γεγονότα
 - αξιολογεί τα αποτελέσματα των σημερινών πολιτικών, προγραμμάτων και δραστηριοτήτων.

4. Ο λειτουργικό έλεγχος απαιτεί όπως το τμήμα προσωπικού:

- διατυπώσει ομοιόμορφες διαδικασίες, που θα πρέπει να ακολουθούνται για τις διάφορες δραστηριότητες
- διατυπώσει συγκεκριμένους στόχους για όλα τα προγράμματα
- διατυπώσει κριτήρια αξιολόγησης της επίδοσης
- σχεδιάσει σύστημα τήρησης στοιχείων κι αναφορών
- αναλύσει τα στοιχεία και τις αναφορές κάτω απ' το πρίσμα των επιθυμητών στόχων
- Λάβει, όταν απαιτείται, διορθωτικά μέτρα

5. Η παροχή συμβουλών προς τα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας σε θέματα όπως η οργανωτική δομή, οι σχέσεις «γραμμής» και «επιτελείου» οι σχέσεις διοίκησης, και προσωπικού, ο σχεδιασμός κ.λ.π. απαιτεί:

- τη μελέτη των υφιστάμενων οργανωτικών προβλημάτων
- την αποσαφήνιση των γραμμών εξουσίας κι ευθύνης
- την ανάπτυξη βασική φιλοσοφίας αντιμετώπισης και διαπραγμάτευσης ,με της συνδικαλιστικές οργανώσεις, όπως επίσης και την εισήγηση συγκεκριμένης πολιτικής και σειράς ενεργειών
- τη μελέτη των μελλοντικών αναγκών, που επιβάλλει η οργάνωση σε προσωπικό σε όλα τα επίπεδα.

1.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ως προς τον καθηγητή κ. Κανελλόπουλο , παρόλο που υπάρχει ποικιλία στο περιεχόμενο των ενεργειών του τμήματος προσωπικού από επιχείρηση σε επιχείρηση, εξαιτίας ειδικών συνθηκών, μπορεί να ειπωθεί πως οι βασικότερες λειτουργίες κι η διαίρεση ευθυνών μεταξύ της επιτελικής μονάδας προσωπικού και των γραμμικών στελεχών είναι οι ακόλουθες:

1.Πρόσληψη:

Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει τη στρατολόγηση (εξεύρεση εργατικού δυναμικού),την επιλογή και την εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό. Η αρχική βέβαια, απόφαση να προστεθεί κάποιος στη κατάσταση αμοιβών ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως επίσης, ανήκει κι η ευθύνη καθορισμού του περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει καθώς και τα αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελεστεί ικανοποιητικά το έργο αυτό. Η υπηρεσία προσωπικού θα πρέπει να α) επισημάνει τις πηγές απ' όπου θα αντλεί το προσωπικό, β) να διαθέτει ένα σύστημα επιλογής (τεστ συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) και γ) να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη, μόνον όταν πρόκειται για ημειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργάτες. Για υπαλλήλους, η ενέργεια αυτή αποτελεί ευθύνη του προϊσταμένου που ζήτησε το νέο υπάλληλο, καθώς επί πλέον κι ευθύνη να κατατοπίσει ή να κατευθύνει το νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας, κάτι που συχνά ονομάζεται προσανατολισμός (orientation).

2. Μεταθέσεις- Προαγωγές- Διακοπές εργασίας:

Σε όλα αυτά τα καθήκοντα το τμήμα προσωπικού εργάζεται κυρίως σαν συντονιστής περισσότερο. π.χ. στην περίπτωση κάποιας μετάθεσης από τομέα σε τομέα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, ή η επιθυμία του εργαζομένου καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία για να διαπιστωθεί αν κατέχει τα απαιτούμενα για τη νέα θέση προσόντα. Εξάλλου η διακοπή εργασίας ορισμένων υπαλλήλων, εξαιτίας μείωσης των εργασιών της επιχείρησης τυπικά είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού, για να βεβαιωθεί κανείς ότι ακολουθείται κάποια σειρά που μπορεί να έχει σχέση με δικαιώματα αρχαιότητας του εργαζομένου. Ακόμα όταν δημιουργηθεί μία κενή θέση που πρέπει να πληρωθεί από μέσα με προαγωγή ή απ' έξω με νέα πρόσληψη, η απόφαση συχνά παίρνεται σε συνεργασία με του υπεύθυνου της υπηρεσίας προσωπικού και του προϊσταμένου του τμήματος ή τομέα όπου υπάρχει η κενή θέση. Ωστόσο στη περίπτωση αυτή η μεγαλύτερη ευθύνη ανήκει στο δεύτερο.

3. Εκπαίδευση κι ανάπτυξη προσωπικού.

Η εκπαίδευση και η εξάσκηση πάνω στο έργο γίνεται απ' τον αρμόδιο προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο που παίζει το ρόλο του διδάσκοντα στη περίπτωση αυτή. Για τις γενικότερες ανάγκες εκπαίδευσης, η υπηρεσία προσωπικού συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα γραμμικά στελέχη, εξάλλου σε συντονισμό απ' το τμήμα προσωπικού, εκτελούν την εξάσκηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, την ύστερα απ' αυτή σχετική συνέντευξη αξιολόγησης την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους, καθώς κι άλλες ειδικές κι ευρείες υποχρεώσεις.

4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων.

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη θα εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου- θέσης (όχι εργαζομένου) η δε ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θα αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και κατώτατα όρια πληρωμής του κάθε βαθμού. Η ανάλυση των έργων ή θέσεων η εκτίμηση της αξίας τους σύμφωνα μ' ένα επίσημο σχέδιο αξιολόγησης κι η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων βρίσκεται επίσης μέσα στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Οι ίδιοι δε αυτοί ειδικοί του τμήματος προσωπικού οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας για να μπορούν περιοδικά να προτείνουν την αναθεώρηση τη σχετική μ' αυξήσεις ή ακόμα αλλαγή ολόκληρου του συστήματος αμοιβών της επιχείρησης για το οποίο ωστόσο η τελική απόφαση είναι αποκλειστικό θέμα κι ευθύνη του ανώτατου manager.

5.Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων.

Ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει τα εξής: ιατρική εξέταση πριν απ' τη πρόσληψη – περιοδική εξέταση των εργαζομένων σε ανθυγιεινά έργα- λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου- πρώτες βοήθειες- θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών (όπως μικροκρυολογήματα, πονοκεφάλους, μαθήματα υγιεινής κι έλεγχος και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση.

Οι μικρές επιχειρήσεις για όλα αυτά προσλαμβάνουν γιατρούς, νοσοκόμες και βιομηχανικούς υγειονολόγους , σε βάση μερικής απασχόλησης, ενώ οι μεγαλύτερες για πλήρη απασχόληση.

Εξάλλου το πρόγραμμα προλήψεως ατυχημάτων περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης κι επιβολής κανονισμών προλήψεως ατυχημάτων. Έτσι π.χ. ο υπεύθυνος προλήψεως ατυχημάτων του τμήματος προσωπικού συνεργάζεται στενά με το τμήμα μηχανικών για να συντηρούνται κανονικά οι μηχανές κι ο μηχανικός εξοπλισμός γενικότερα κι έτσι που να περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα ατυχημάτων. Συνεργάζεται επίσης και με όλους τους εργοδηγούς για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης σε κανόνες πρόληψης ατυχημάτων, διανέμει φυλλάδια με οδηγίες και προπαρασκευάζει το υλικό για τη σχετική διδασκαλία. Η επιβολή δε των κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων είναι κυρίως ευθύνη του κάθε προϊσταμένου.

6. Πειθαρχικά μέτρα κι απολύσεις.

Πειθαρχία σημαίνει :

α) εκπαίδευση που διορθώνει, δηλ. απόκτηση ορθής συμπεριφοράς του υπαλλήλου που βασίζεται στη πίστη του ανθρώπου σε καθορισμένους κανόνες διαγωγής και

β) τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Συνήθως πριν τεθούν σε εφαρμογή υποβάλλονται για έγκριση στα ανώτατα κλιμάκια του μάνατζμεντ.

Ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη εκπαίδευσης των υφισταμένων του για συμμόρφωσή τους προς τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και πρότασης ποινών σε βάρος των λίγων, των οποίων η διαγωγή είναι ασύμφωνη προς το κώδικα των καθορισμένων κανόνων πειθαρχίας.

Οι ποινές μπορεί να είναι διορθωτικές ή σοβαρές όπως π.χ. απόλυση. Ωστόσο, οι δεύτερες επιβάλλονται μόνο σε σοβαρές περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.

7. Εργασιακές σχέσεις (labor relations).

Το τμήμα προσωπικών βιομηχανικών σχέσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη σχέση συνδικαλισμού-μάνατζμεντ. Ο υπεύθυνος εργατικών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν το μέλος- κλειδί της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο συχνά ενεργώντας ως ο κύριος αντιπρόσωπος του μάνατζμεντ. Λειτουργώντας σε καθημερινή βάση κάτω από τους όρους της συλλογικής σύμβασης οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευονται το τμήμα προσωπικού σχετικά με τέτοια θέματα όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και περάτωσης της εργασιακής σχέσης, καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας.

Μολονότι σχεδόν όλες οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών ή διενέξεων, καθώς ερμηνεύονται στη συλλογική σύμβαση, δείχνουν καθαρά πως ο εργοδότης ή επόπτης- προϊστάμενος θα είναι ο πρώτος που θ' ακούσει και θα ενεργήσει σχετικά με μία διένεξη με τον εργαζόμενο, σ' όλες τις περιπτώσεις, εκτός από εκείνες ρουτίνας, ο εργοδηγός τυπικά συμβουλευεται την υπηρεσία προσωπικού πριν δώσει απάντηση. Το τμήμα προσωπικού πολύ συχνά αναφέρεται σαν το δεύτερο ή τρίτο διοικητικό στάδιο στην διαδικασία επίλυσης διενέξεων. Στην πραγματικότητα όμως, στον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού δίνεται γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση. Κι αυτό για να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σ' όλη την έκταση της επιχείρησης, αφού άλλωστε κάποιος κακός χειρισμός μιας περίπτωσης μπορεί να έχει γενικότερα άσχημα αποτελέσματα.

8. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning).

Μια άλλη λειτουργία που έχει προκύψει κατά τα πολύ πρόσφατα χρόνια , είναι εκείνη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι δηλ. οι τρόποι με τους οποίους μία επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας, χρήσιμης στον οργανισμό. Αυτή η λειτουργία δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια κι ήταν και σε πολλές περιπτώσεις ακόμα είναι ευθύνη του ανώτατου επιπέδου διοίκησης. Συνήθως όμως τη μοιράζεται με ειδικευμένους σε αυτή του τμήματος προσωπικού. Και οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού είναι:

- ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, καθώς και της εμπειρίας και του τόπου όπου εργάζονται,
- η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές,
- η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και τέλος,
- η κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό κι ιδιαίτερα σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

9. Οργανωτικός σχεδιασμός (organization planning).

Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια καινούρια λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, που ήρθε στην επιφάνεια μέσα στην τελευταία δεκαετία και περιλαμβάνει την έννοια της δομής μιας επιχείρησης. Ωστόσο η αρχική και η τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό(συγκέντρωση, αποκέντρωση, λήψη αποφάσεων) ανήκει στην ανώτατη διοίκηση.

Όμως η υπηρεσία προσωπικού είναι αυτή που συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει σχετική έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στο γραφείο του ανώτατου.

10. Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις.

Μεγάλοι επιχειρηματικοί γίγαντες στην Αμερική σαν τη General Electric, American telephone and telegraph, Texas Instruments κ.λ.π. καθιέρωσαν κατά τα τελευταία χρόνια συστηματική έρευνα, γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η αξιολόγηση απόδοσης, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.λ.π. Η εφαρμογή των ευρημάτων από μια τέτοια έρευνα είναι υπόθεση συνεργασίας με τα στελέχη μιας επιχείρησης, τους υπαλλήλους και σε μερικές περιπτώσεις με τα συνδικαλιστικά στελέχη και όλα δε τελική ανάλυση συμπίπτουν στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.



1.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Πριν μόλις μερικά χρόνια , το τμήμα προσωπικού βρισκόταν οργανωτικά στον τομέα παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων , δηλ. κάτω από το διευθυντή παραγωγής. Η λογική δικαιολογία αυτής της οργανωτικής ρύθμισης ήταν ότι οι μάζες ανθρώπων εργάζονταν στην παραγωγή και ότι συνεπώς το μέγιστο μέρος των προβλημάτων προσωπικού συνέβαιναν εκεί. Η πρακτική αυτή έχει ξεπεραστεί πια.

Ο σύγχρονος υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού πρέπει -όπως προκύπτει από την προηγηθείσα ανάλυση του έργου του – να είναι ένας σύμβουλος του ανώτατου μάνατζμεντ, άποψη με την οποία συμφωνεί και ο καθηγητής κ. Κανελλόπουλος (σελ. 17- 19).

Ο ρόλος όμως αυτός χρειάζεται κάποιο κύρος , που μπορεί το τμήμα προσωπικού να έχει μόνο όταν υπάγεται στην ανώτατη Διοίκηση.

Δυστυχώς όμως και σήμερα ακόμα οι διοικούντες επιχειρήσεις , ακριβώς γιατί αγνοούν το ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού, την αναθέτουν σε στέλεχος κατώτερης βαθμίδας το οποίο και επανδρώνουν με ανθρώπους χωρίς τα ανάλογα προσόντα. Άλλοι διοικούντες πάλι κάνουν το λάθος να νομίζουν πως η δουλειά της υπηρεσίας προσωπικού είναι κυρίως η τήρηση στοιχείων εργαζομένων , η προσπάθεια να είναι οι υπάλληλοι ευχαριστημένοι , η πρόσληψη ανθρώπων στην εργασία κι η διοργάνωση της ετήσιας γιορτής των Χριστουγέννων. Με μία τέτοια στάση η επιχείρηση δεν μπορεί να αποκτήσει παρά ένα τρίτης ποιότητας πρόγραμμα προσωπικού .

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων κι οι βιομηχανικές σχέσεις είναι ένα αναπτυσσόμενο επάγγελμα.. Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, κολέγια και πανεπιστήμια , προσφέρουν πλήρη προγράμματα σπουδών αυτής της ειδικότητας και παρέχουν ειδικά πτυχία. Γι' αυτό μία επιχείρηση που αναζητά κάποιον για να τον βάλει υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού καλά θα κάνει να στραφεί προς ένα άτομο που κατέχει το κατάλληλο επαγγελματικό υπόβαθρο , με βάση τη μόρφωση και την πείρα από την εργασία .

1.7 ΠΑΡΕΡΜΗΝΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Μερικές φορές το περιεχόμενο της διοίκησης προσωπικού, προσεγγίζει μόνο από την άποψη της Υπηρεσίας Προσωπικού, παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού περιλαμβάνονται στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Άλλες φορές πάλι , η κατάσταση αντιστρέφεται, δηλ. το θέμα αντιμετωπίζεται μόνο από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας , ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται. Έτσι όμως , η κάθε προσέγγιση μειώνει την εξαιρετικά πολύπλοκη φύση της διοίκησης προσωπικού και παραβλέπει την αλληλεξάρτηση της από τις άλλες διοικητικές λειτουργίες, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο καθηγητής.

Υπάρχει επίσης εκτεταμένη έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού , ιδιαίτερα στους πολλούς οργανισμούς , των οποίων τα ανώτατα στελέχη έχουν λίγη,

ή καθόλου γνώση των εννοιών και της θεωρίας της διοίκησης (μάνατζμεντ), η οποία περιλαμβάνει έναν εξαιρετικό αριθμό προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων κι εκείνων που είναι ψυχολογικά, κοινωνικά, και πολιτικά.

Επίσης η πολύπλοκη φύση της διοίκησης προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των υπηρετούντων στο τμήμα προσωπικού, την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν τους οικείους ρόλους τους. Συχνά αυτή η απογοήτευση συνδέεται και με την ανάθεση άσχετων και ξένων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού, έτσι που δύσκολα μπορεί να προβάλλει κανείς μια γενική αιτιολογία για την ύπαρξη αυτού του τμήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός των αναγκών

Η ανάλυση της τρέχουσας και μελλοντικής διάρθρωσης ενός οργανισμού, κάνει δυνατή την επισήμανση των αναγκών για την αντικατάσταση των αποσυρόμενων στελεχών λόγω ηλικίας ή των προωθούμενων σε ανώτερες θέσεις, ή των αποσυρόμενων λόγω υγείας, γεγονός στο οποίο συμφωνούν και οι καθηγητές κ. Κοντής και κ. Μαντάς (σελ. 291-292), καθώς και ο κ. Ζευγαρίδης (σελ. 98-106).

Η πραγματοποίηση των υπολογισμών αυτών απαιτεί προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη για την κατάρτιση ενός σχεδίου προγράμματος αντικατάστασης των παλαιών στελεχών είναι τα εξής:

Ηλικία, χρόνια υπηρεσίας, παρούσα εργασία, πιθανότητα προαγωγής και χρόνος προαγωγής, δυνατότητα αντικατάστασης. Η παλιά άποψη ότι η ανώτερη Διοίκηση μιας οργάνωσης «γνωρίζει» για τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό και κατά τη δική της εκτίμηση θα γίνει η αξιολόγηση και αξιοποίηση των νέων στελεχών, είναι ξεπερασμένη. Η καθιέρωση του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, με βάση δεδομένα που τηρούνται στις Δ/σεις προσωπικού, είναι δεδομένη, μια και ο προγραμματισμός αυτός δεν στηρίζεται στη διαίσθηση ενός ή πολλών ανώτατων στελεχών της διοίκησης, αλλά σε στοιχεία που προέρχονται και από πηγές εκτός της οργάνωσης.

Τα στοιχεία αυτά αφορούν τις δυνατότητες της αγοράς ανθρώπινου δυναμικού, τις δυνατότητες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μέσης εκπαίδευσης και παράλληλα τους σταθερούς και αστάθμητους παράγοντες, που διαμορφώνουν, κάθε φορά, την έκταση της αγοράς σε προσωπικό ορισμένων κατηγοριών και επιπέδων εκπαίδευσης.

Στη σημερινή μορφή των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα το πρόγραμμα κάλυψης αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, λαμβάνει σοβαρότερα υπόψη την απορρόφηση των νέων στελεχών μέσα στην επιχείρηση και την αξιοποίηση αυτών για να προωθηθούν στις ανώτερες θέσεις, με παράλληλη προσπάθεια αναζήτησης έξω από την επιχείρηση στελεχών με ιδιαίτερα προσόντα διοικητικά και τεχνικά εφ' όσον το υπάρχον δυναμικό δεν καλύπτει τις ανάγκες σε νέες ειδικότητες.

Δεν πρέπει να λησμονείται ότι στις προηγμένες χώρες η δυνατότητα μεταφοράς ειδικευμένου προσωπικού, από επιχείρηση σε επιχείρηση, από οργανισμό σε οργανισμό, είναι συχνή, με συνέπεια το προσωπικό αυτό να έχει την ευκαιρία αναζήτησης καλύτερων όρων εργασίας και αμοιβής. Ακριβώς, το πρόβλημα αυτό έχει να αντιμετωπίσει ένα σωστός προγραμματισμός που πρέπει να προβλέψει και την ενδεχόμενη εγκατάλειψη των θέσεων από ειδικευμένο προσωπικό αν υπάρχουν στην αγορά εργασίας καλύτεροι όροι και αμοιβές.

Ακόμη, ο ορθός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να προβλέψει την αντιμετώπιση των αναγκών στις αιχμές εργασίας, σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού με άλλες επιχειρήσεις ή υπερπαραγωγής ή όταν πρόκειται για το δημόσιο σε περιόδους αναγκαίων αναδιαρθρώσεων.

Εκτιμήσεις των αναμενόμενων μεταβολών στο προσωπικό των επιχειρήσεων

Για να εκτιμήσει κανείς τις αναμενόμενες μεταβολές στα υπάρχοντα ηγετικά στελέχη και γενικά στο ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να εκτιμήσει:

- τις αναμενόμενες αποχωρήσεις (εκροές)
- τις αναμενόμενες προσελεύσεις (εισροές)
- τα υφιστάμενα σχέδια διαδοχής
- το υφιστάμενο σύστημα μετακινήσεων
- τη δομή των υλικών
- το δυναμικό ανάπτυξης των εργαζομένων

Πιο Αναλυτικά:

α) Αναμενόμενες αποχωρήσεις (μειώσεις-εκροές) ηγετικών στελεχών και γενικότερα ανθρώπινου δυναμικού

Αναφερόμαστε σε εκτιμήσεις. Η βεβαιότητα τέτοιων προβλέψεων είναι τόσο μεγαλύτερη, όσο ακριβέστερη είναι η στατιστική προσωπικού, την οποία διαθέτει η επιχείρηση κι όσο επιμελέστερα αναλύεται το διαθέσιμο προσωπικό. Η «δομή ηλικιών» του προσωπικού μπορεί να εξακριβωθεί χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Από αυτή προκύπτει η αναμενόμενη **αποχώρηση προσωπικού ένεκα συμπλήρωσης του ορίου ηλικίας.**

Η ελάττωση των διαθέσιμων εργαζομένων, ένεκα θανάτου, μπορεί να υπολογισθεί σε αδρές γραμμές με βάση τα στοιχεία του παρελθόντος, μόνο για μεγάλες χρονικές περιόδους και για επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Η πρόβλεψη, αυτή ελάττωσης των στελεχών, για σχετικά μικρά χρονικά διαστήματα, είναι πολύ (ριψοκίνδυνη), ενώ για μικρούς αριθμούς στελεχών, είναι σχεδόν αδύνατη.

Η αποχώρηση εργαζομένων, ένεκα απόλυσης τους από την επιχείρηση βασίζεται πάνω σ' αποφάσεις της ίδιας την επιχείρησης και στην σχετική πολιτική προσωπικού, ειδικότερα ως προς τις προσλήψεις, τις απαιτήσεις και της απολύσεις, επομένως είναι δυνατόν να προβλεφθεί κατά προσέγγιση εκ των προτέρων.

Η ελάττωση του αριθμού των εργαζομένων ένεκα παραίτησης από τη θέση τους, μπορεί επίσης να προϋπολογισθεί μόνο με βάση την τήρηση στην επιχείρηση εμπειριστατωμένης στατιστικής σχετικών περιπτώσεων και υπό την προϋπόθεση, μη μεταβολής της πολιτικής προσωπικού. Ο αριθμός των υπό της ηγεσίας της επιχείρησης ανεπιθύμητων παραιτήσεων στελεχών, αυξάνεται σχετικά, με τους συνεχούς περιορισμού της «αγοράς εργαζομένων» ο οποίος καθιστά τα ικανά στελέχη δυσεύρετα και παίζει σήμερα πολύ σημαντικό ρόλο.

Οι προαγωγές κι οι μεταθέσεις και μετατάξεις, δεν αλλοιώνουν το διαθέσιμο προσωπικό της επιχείρησης σα σύνολο, εντούτοις όμως μεταβάλλουν την εικόνα των επιμέρους τμημάτων. Όσον αφορά στις μεμονωμένες θέσεις εργασίας, οι παραπάνω μεταβολές έχουν το χαρακτήρα αποχωρήσεων και προσελεύσεων. Τέτοιου είδους αλλαγές προέρχονται, βασικά, από αποφάσεις της ηγεσίας της επιχείρησης, ή από συναίνεσή της, σε προτεινόμενες από τους εργαζόμενους αλλαγές και εκ τούτου, είναι, σε γενικές γραμμές, δυνατό να προβλεφθούν.

β) Αναμενόμενες «προσελεύσεις»

Εδώ λαμβάνονται υπόψη οι νέες προσλήψεις προσωπικού που έχουν προγραμματιστεί, αλλά ακόμα και εκείνες που δεν έχουν διεκπεραιωθεί. Επίσης, η στατιστική της επιχείρησης διαθέτει στοιχεία, από τα οποία συνεπάγεται, π.χ. πόσοι από τους προσλαμβανόμενους υποψήφιους εργαζόμενους τελειώνουν την «προεισαγωγική μύηση» στην επιχείρηση,

πόσοι απ' αυτούς παραμένουν σ' αυτή και μετά την τοποθέτησή τους σ' ορισμένη θέση εργασίας, εισερχόμενοι, έτσι, στην κατηγορία των διαθέσιμων εργαζομένων της επιχείρησης και πόσοι υφίστανται ακόμη κάποια «μετά εισαγωγική εκπαίδευση»

γ) Σχέδια διαδοχής στελεχών

Για την πρόβλεψη και παρακολούθηση των προαγωγών και μεταθέσεων, χρησιμοποιείται η παραστατική παρουσίαση του «εμπλουτισμένου οργανογράμματος διάρθρωσης της επιχείρησης»

Με αυτό, το οποίο αποκαλείται και «σχέδιο διαδοχής» συσχετίζονται οι ανάγκες της επιχείρησης με τα μεμονωμένα στελέχη και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση των διαθέσιμων στελεχών.

Ο συσχετισμός αυτός απαιτεί προσεκτική προετοιμασία και σε βάθος καθόσον κάθε μετακίνηση στελέχους δημιουργεί ανακατατάξεις στις ανώτερες και κατώτερες θέσεις και τ' αντίστοιχα κενά, συχνά δε και στις θέσεις και στα κενά της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας. Συνιστάται η χρήση των κοινών οργανογραμμάτων με στοιχεία για την καταλληλότητα των επιμέρους φορέων θέσεων εργασίας και των πιθανών αντικαταστατών τους.

Με τον καθορισμό των ονομάτων των πιθανών αντικαταστατών, δημιουργείται ο κίνδυνος να γνωστοποιηθούν αυτοί και να θεωρηθούν σαν οι ευνοούμενοι. Σε μια τέτοια περίπτωση οι «ευνοούμενοι» μπορεί να επιδείξουν υπεραισιοδοξία και πιθανόν να απογοητευθούν και να εγκαταλείψουν τις προσπάθειες για βελτίωσή τους, ή να εγκαταλείψουν την επιχείρηση με πρώτη ευκαιρία. Γι' αυτό ένα τέτοιο οργανόγραμμα παρακολούθησης των στελεχών πρέπει να θεωρείται **απόρρητο έγγραφο** και να φυλάσσεται από την ανώτατη ηγεσία.

Στα παραπάνω περιγραφέντα σχέδια διαδοχής, είναι προφανές ότι γίνεται **σχεδιασμός της σταδιοδρομίας** των στελεχών. Για την επιτυχία του εν λόγω σχεδιασμού, καθώς και του σχεδίου διαδοχής, είναι απαραίτητο να λαμβάνονται βασικά υπόψη οι **φιλοδοξίες** κάθε στελέχους και τα ιδιαίτερα **ενδιαφέροντά του** κι όχι μόνον οι απόψεις της επιχείρησης και το σχέδιο σταδιοδρομίας να καταστρώνεται με τη συμβολή του στελέχους, στο οποίο αναφέρεται. Βάσει του σχεδίου σταδιοδρομίας, κάθε στέλεχος αποτελεί την **παρούσα** αποτελεσματικότητα και το δυναμικό του **μέσο** δε για την επίτευξη των στόχων του σχεδίου είναι η απόκτηση από το στέλεχος των γνώσεων και ικανοτήτων, οι οποίες θεωρούνται σαν απαραίτητες για την επόμενη θέση- στόχο του σχεδίου σταδιοδρομίας.

Ένα σχέδιο διαδοχής ποτέ δεν μπορεί να είναι τέλειο με την έννοια της ακριβούς πραγματοποίησής του, ορισμένα στελέχη πιθανόν να φύγουν από την επιχείρηση απροσδόκητα, οι ανάγκες της επιχείρησης πιθανόν να μεταβληθούν, εξαιτίας εξωτερικών επιδράσεων, ή άλλοι λόγοι να υπαγορεύσουν την παραβίαση του σχεδίου διαδοχής.

Γι' αυτό κρίνεται εξίσου αναγκαία η κατάστρωση πενταετούς, διετούς κι ετήσιου σχεδίου πηγών πόρων σε ηγετικά στελέχη, όσο κι η κατάστρωση σχεδίου οικονομικών πόρων κι ενεργειών, σχετικών προς την αγορά . Αποτυχία στην κατάστρωση των ως άνω σχεδίων για πόρους σε ηγετικά στελέχη, δυνατόν να έχει βαρύτερες συνέπειες καθόσον ο απαιτούμενος χρόνος για (ανάδειξη) ομάδας από κατάλληλα στελέχη είναι, ίσως της τάξης των δέκα ετών. Αιφνίδια προγράμματα πρόσληψης στελεχών, τα οποία επιβάλλονται στην επιχείρηση από προφανή στενότητα (έλλειψη) των κατάλληλων ταλέντων μέσα σ' αυτή, είναι δυνατόν να προξενήσουν κατάρρευση του ηθικού των ήδη διαθέσιμων ηγετικών στελεχών.

Το σχέδιο διαδοχής είναι **ποσοτικό** και **ποιοτικό**.

Η ποσοτική άποψη έχει την εξής έννοια: Πόσα ηγετικά στελέχη θα χρειαστούν στο μέλλον, για την κάλυψη των ηγετικών θέσεων εργασίας αν ληφθεί υπόψη το πρόγραμμα ανάπτυξης της επιχείρησης κι η πείρα του παρελθόντος, σχετικά με την αλλαγή του προσωπικού.

Όσον αφορά στην **ποιοτική** πλευρά, αυτή αναφέρεται στις γνώσεις και ικανότητες, τις οποίες θα απαιτείται να έχουν τα ηγετικά στελέχη του μέλλοντος. Ακόμα κι αν μπορέσουμε να βρούμε το σωστό αριθμό των απαιτούμενων ηγετικών στελεχών, ποια θα 'ναι τα απαραίτητα προσόντα τους:

Τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να διαθέτει ένα ηγετικό στέλεχος μιας επιχείρησης είναι:

1. Τους συντηρητικούς διοικητικούς που διατηρούν τη ρουτίνα και φροντίζουν για τη τήρηση της τάξης στην επιχείρηση και
2. Τους εκκεντρικούς και πρωτοτυπούντες που είναι η πηγή νέων ιδεών και που συνήθως, αντιμάχονται τις καθιερωμένες διαδικασίες και την παράδοση.

Ο ανώτατος ηγέτης έχει υποχρέωση να φέρει τη σωστή ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών τύπων σε κάθε στιγμή. Αν οι συντηρητικοί εξολοθρεύσουν τους εκκεντρικούς, η επιχείρηση θα χρεοκοπήσει σε βραδύ ρυθμό, αλλά σίγουρα. Αν οι εκκεντρικοί υπερिशύουν πλήρως η επιχείρηση ενδέχεται να χρεοκοπήσει τάχιστα. Στις περισσότερες επιχειρήσεις η ανώτατη ηγεσία θα αντιληφθεί ότι η σπουδαιότερη απασχόληση είναι να προστατεύει τους λίγους εκκεντρικούς.

δ) Σύστημα αποτύπωσης (μετακινήσεων) του ανθρώπινου δυναμικού

Για να προβλεφθούν και να παρακολουθηθούν οι κάθε είδους προσελεύσεις κι αποχωρήσεις εργαζομένων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί το σύστημα ροής εργαζομένων. Μ' αυτό επιδιώκεται ο εντοπισμός των προβλημάτων των σχετιζόμενων με τις μετακινήσεις των εργαζομένων κι η αποκάλυψη των αλληλεξαρτήσεων και των επιδράσεων στην εργασία.

Το εν λόγω σύστημα αποτύπωσης της ροής προσωπικού, παρουσιάζει με μορφή διαγράμματος τις εκ των έσω της επιχείρησης προερχόμενες αυξήσεις κι ελαττώσεις των εργαζομένων που διατίθενται σε κάθε βαθμίδα λειτουργίας.

Για να είναι χρήσιμο το σύστημα ροής προσωπικού, πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις μεταβολές, που επέρχονται από πρωτοβουλία, τόσο της διοίκησης της επιχείρησης, όσο και των ατόμων.

ε) Παρακολούθηση της «δομής ηλικιών» των εργαζομένων

Εκτός από τη βαθμίδα και τη λειτουργία, στην οποία ανήκει το προσωπικό, άλλο βασικό στοιχείο, το οποίο πρέπει να παρακολουθείται, όσον αφορά στις (μετακινήσεις) στελεχών και γενικότερα ανθρώπινου δυναμικού, είναι η ηλικία τους. Ως εκ τούτου είναι χρήσιμο να παρουσιάζεται γραφικά κάθε βαθμίδα και κάθε είδος μετακίνησης στελεχών, ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων εργαζομένων.

Εφόσον η ηλικία είναι τόσο σημαντικό στοιχείο των ροών προσωπικού και στελεχών, η εξέταση της «κατανομής ηλικιών» όλων των βαθμίδων του οργανισμού, παρέχει απλή και σαφή εικόνα των πιθανών προβλημάτων, των σχετικών με την προαγωγή και τη σταδιοδρομία των εργαζομένων και κυρίως των στελεχών. Η κατανομή ηλικιών δείχνει τον

αριθμό των στελεχών των διαφόρων βαθμίδων ιεραρχίας, τα οποία εμπίπτουν σε ορισμένες κατηγορίες ηλικίας.

στ) Εκτίμηση του δυναμικού ανάπτυξης των εργαζομένων

Πρόκειται για μια διαδικασία εξακρίβωσης του λανθάνοντος δυναμικού των **επιμέρους** στελεχών. Αυτή δεν πρέπει να συγχέεται με τη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στη μέτρηση της εξακριβωμένης κάθε φορά αποτελεσματικότητας και με την οποία μετριέται η εκδηλωμένη ή ενεργός δυναμικότητα των στελεχών.

Οι δυο αυτές διαδικασίες αλληλοσυμπληρώνονται. Υψηλή αποτελεσματικότητα ενός στελέχους είναι σαφής ένδειξη ότι τούτο έχει υψηλό δυναμικό για εργασίες του αυτού είδους.

Πολύ σχετική προς τον υπολογισμό του δυναμικού των στελεχών είναι κι η εξακρίβωση της απαιτούμενης για κάθε στέλεχος εκπαίδευσης προς άμβλυνση των μειονεκτημάτων, τόνωση των πλεονεκτημάτων και αύξηση του δυναμικού του, το οποίο κατάλληλα χρησιμοποιούμενο, θα καταλήξει σε αυξημένη αποτελεσματικότητα.

Με τον υπολογισμό του δυναμικού των στελεχών διαπιστώνονται βάσει των δεδομένων του ελέγχου αποτελεσματικότητας των στελεχών των αδυναμιών και των ισχυρών πλευρών αυτού, στοιχεία όπως τα ακόλουθα:

1. Έχει τοποθετηθεί στην πιο κατάλληλη για εκείνον θέση;
2. Μήπως θα έπρεπε να μετατεθεί σε άλλη θέση;
3. Είναι έτοιμος για προαγωγή;
4. Αν ναι τότε πότε και σε ποια θέση;
5. Μήπως υπάρχουν προσωπικοί παράγοντες, όπως υγεία, οικογενειακή κατάσταση κ.α. οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του στελέχους

Τον υπολογισμό δυναμικού και της αναγκαίας εκπαίδευσης στελεχών διενεργεί ο προϊστάμενος του στελέχους κι ελέγχει ο προϊστάμενος του διενεργούντος, τα αποτελέσματα δε του υπολογισμού αυτού θέτονται υπόψη και συζητούνται με εκείνον που αφορούν. Ο διευθυντής του προσωπικού μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά τον προϊστάμενο του στελέχους κατά τον υπολογισμό του δυναμικού των κάτω από αυτόν στελεχών.

2.2 ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Είναι συχνό το φαινόμενο κατά το οποίο επιχειρήσεις υιοθετούν απαιτήσεις προσόντων, για τα οποία δεν υπάρχει αποδεδειγμένη σχέση με την επιτυχία ή αποτυχία στη δουλειά . Αυτά δε, τα **όχι ρεαλιστικά** μέτρα πρόσληψης , είναι δυο ειδών:

α. Τυπικά προσόντα:

Η σχολική επίδοση αποτελεί ένα ουσιαστικό εμπόδιο επιλογής που χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις, π.χ. απαιτείται απολυτήριο γυμνασίου για απασχόληση σε ειδικευμένα ή ημειδικευμένα βιομηχανικά έργα όπως: χειριστή υλικού, εργάτη, χειριστή μηχανής.

Επίσης προϋπόθεση για διοικητικές θέσεις συνήθως είναι το πτυχίο ανώτατης σχολής. Μερικοί ακόμη τεχνίτες (ξυλουργοί κ.λ.π.) πρέπει να έχουν σχετική άδεια.

Η σχολική επίδοση, σαν επινόηση κοσκινίσματος κατά την επιλογή, έχει μεγάλη αξία, γιατί αυτοί που πέρασαν τις δοκιμασίες του σχολείου με επιτυχία, υποτίθεται πως θα έχουν το ταλέντο και τις κοινωνικές και τεχνικές δεξιότητες. Όμως απόλυτη εμπιστοσύνη σε ένα απολυτήριο

γυμνασίου ή ένα πτυχίο ανώτατης σχολής γι' απασχόληση, έχει και μερικά καθαρά **μειονεκτήματα** όπως:

Αυτόματα **αποκλείει** εκείνους που διέκοψαν το σχολείο για διάφορους λόγους (φτωχούς, απροσάρμοστους στην πειθαρχία του σχολείου κ.λ.π) κι οι οποίοι δε σημαίνει πως στερούνται δυνατοτήτων. Άλλωστε είναι γνωστό πως ευφυέστατοι άνθρωποι είναι δυνατόν να μην έχουν καλή σχολική επίδοση (παράδειγμα :Αϊνστάιν, Τσόρτσιλ), που σημαίνει πως τα τέτοια άτομα μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς σαν τους δοθεί η ευκαιρία γι' αυτό.

Αλλά αν έτσι έχουν τα πράγματα ποια πολιτική πρέπει να ακολουθήσει η υπηρεσία προσωπικού: Βέβαια **δεν πρέπει να αγνοηθεί η σχολική επίδοση** σαν οδηγός επιλογής, αφού σχετίζεται με την πιθανή επιτυχία στη δουλειά κατά ένα γενικό τρόπο κι εφόσον κανείς ομιλεί για μεγάλο αριθμό ατόμων. Μια ρεαλιστική πολιτική είναι να καθοριστούν γενικά μορφωτικά προσόντα για τα διάφορα έργα μιας επιχείρησης βασισμένα σε ένα σωστό πρόγραμμα ανάλυσης έργου, αλλά εσκεμμένα **να αφαιρεθεί ένα ποσοστό 5-15%** του συνολικού αριθμού γι αυτούς που στερούνται μεν των μορφωτικών προσόντων που απαιτούνται, αλλά όμως δίνουν υπόσχεση μιας λογικής επιτυχίας, εξαιτίας της εμπειρίας τους στην εργασία , του ενδιαφέροντός τους και της σχετικής για τούτο βεβαίωσης από αρμόδιους παρατηρητές.

Πρόσθετη εκπαίδευση μπορεί να αποκτηθεί μετά την πρόσληψη σε νυκτερινά σχολεία ή σε εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης.

β) Ιδιοσυγκρασίες:

Βασισμένες σε προκαταλήψεις ή σε πεπαλαιωμένα κριτήρια. Όπως π.χ. άρνηση για απασχόληση στους αριστερόχειρες ή στους μικρόσωμους στον τομέα των πωλήσεων, ενώ καμία ένδειξη δεν υπάρχει αναφορικά με

τη σχέση επιτυχίας και του ύψους. Γι αυτό κι οι διοικούντες είναι πιο σίγουροι όταν χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους, όπου μπορούν.

2.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Σύμφωνα με τους καθηγητές κ. Σταματιάδη και κ. Ζευγαρίδη (σελ. 150-156) ,πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσλήψεων, που παρόλο πέρα από κάθε αμφιβολία η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει, κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία τους.

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους, για να κάνουν μια δουλειά κι έτσι που η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά ή τουλάχιστο να ισοφαρίζει την αμοιβή τους. Γι' αυτό κι οι επιχειρήσεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων, που δεν ανταποκρίνονται σε αυτή την αξίωση. Τα τελευταία χρόνια όμως πολλοί εργοδότες αισθάνονται όλο και περισσότερο την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν ανέργους γιατί διαπιστώνουν πως έτσι συντελούν στην **ευημερία** της περιοχής, όπου βρίσκεται η επιχείρηση και στη λύση ενός πιεστικού προβλήματος της κοινωνίας (της συγκέντρωσης των τέτοιων ανέργων στα μεγάλα κέντρα-«γκέτο») σε συνεργασία με τις κρατικές αρχές κι άλλους παράγοντες. Αλλά καθώς πολλοί απ' αυτούς τους ανθρώπους δεν πετυχαίνουν τα κανονικά μέτρα παραγωγής, παρά την εκπαίδευση και τον προσανατολισμό, οι εργοδότες, όχι σπάνια, ύστερα από μερικές βδομάδες ή μήνες τερματίζουν την απασχόληση αυτών, που δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε μια λογική οικονομική συμβολή.

Πολλές επιχειρήσεις αφήνουν στους υπαλλήλους τους να εννοηθεί πως η πολιτική των προαγωγών θα είναι **προαγωγές κατά το δυνατόν από μέσα**.

Υπάρχουν διάφορα **πλεονεκτήματα** στο σύστημα αυτό όπως:

α. Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που περιμένουν μια πρόοδο σε θέσεις με μεγαλύτερες αμοιβές και γόητρο, που αν πετυχαίνεται συντελεί σε ένα ανώτερο ηθικό.

β. Η διοίκηση μπορεί ακριβέστερα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων, που είναι μέσα στη μονάδα, παρά εκείνων που θα έρθουν απέξω και θα αξιολογηθούν με μια συνέντευξη ή κι άλλα μέσα στο γραφείο προσωπικού. Έτσι ο κίνδυνος λάθους στην επιλογή και την τοποθέτηση είναι πολύ μικρότερος.

γ. Το πρόβλημα της στρατολόγησης κι επιλογής απλοποιείται, γιατί υπάρχουν μόνο λίγες αρχικές εργασίες, για τις οποίες οι απαιτήσεις σε μόρφωση, δεξιότητες και γνώσεις είναι μέτριες παρά για τις ανώτερες θέσεις, την πλήρωση των οποίων επιδιώκουμε.

Στην πολιτική όμως αυτή υπάρχουν και **μειονεκτήματα** όπως: η ανάγκη προγράμματος εκπαίδευσης αυτών που προάγονται από μέσα (που είναι και πλεονέκτημα) στην οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις, η ενδεχόμενη έλλειψη των προσόντων που απαιτούνται στους υποψήφιους η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα, η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις στις ανώτερες θέσεις κι όλα μαζί οδηγούν στη διαιώνιση παλαιωμένων ιδεών κι εφαρμογών.

Γι' αυτό η πλήρωση ενός μικρού ποσοστού από ανώτερες θέσεις, πρέπει, οπωσδήποτε, να γίνεται με προσφυγή στην εξωτερική, αγορά εργασίας, ακριβώς για να παρασχεθούν στον οργανισμό οι νέες ιδέες και μέθοδοι.

Στα θέματα πολιτικής στρατολόγησης συχνά παρεμβάλλονται διάφορες διακρίσεις όπως:

- **Διάκριση φύλου:**

Κάποτε η γυναίκα αντιμετώπιζε για την απασχόλησή της πολλά εμπόδια όπως: μικρότερες πληρωμές, είσοδο μόνο σε μερικά επαγγέλματα (δασκάλας, νοσοκόμας κ.λ.π.) απόλυση αν παντρευόταν κ.λ.π. Τώρα όμως αυτά ανήκουν στο παρελθόν κι η γυναίκα μπορεί να εργάζεται σχεδόν σε κάθε κατηγορία επαγγέλματος όπως κι ο άνδρας.

- **Διάκριση ηλικίας:**

Σε πολλές κατηγορίες επαγγελμάτων από τ' ανειδίκευτο μέχρι και το ανώτατο διοικητικό στέλεχος, υπάρχει σε πολλούς οργανισμούς η τάση πρόσληψης νέων ανθρώπων. Έτσι συχνό είναι το φαινόμενο διαφημίσεων στις εφημερίδες, που καθορίζουν όρια ηλικία, όπως π.χ. πλασιέ 21-35, πωλήτριες 18-40, μηχανικοί 21-40 κ.λ.π. Επομένως εάν κάποιος έστω κι αν είναι ανώτατο στέλεχος βρεθεί χωρίς εργασία κι είναι πάνω από τα 40-45 θα συναντήσει πολλές δυσκολίες για να βρει κάποια ικανοποιητική θέση. Κι η φιλοσοφία πίσω από αυτή την πολιτική είναι: οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα κι εργάζονται με ταχύτερο ρυθμό παρά οι μεγαλύτεροι στην ηλικία. Όμως, και οι τελευταίοι πρέπει να εργαστούν, να ζήσουν και να φάνε. Κι επιπλέον συμβαίνει και τούτο: ο ρυθμός των απουσιών, των αποχωρήσεων και των ατυχημάτων είναι **χαμηλότερος** στους με κάποια ηλικία εργαζόμενους παρά στους νέους. Οι «κάποιας ηλικίας» διευθύνοντες των επιχειρήσεων θεωρούνται σαν συγκεντρώνοντες αναντικατάστατη **εμπειρία**, γνώση του κόσμου, των προσώπων και των πραγμάτων και πολύτιμες γνωριμίες. Φυσικά, απαιτήσεις σωματικής καταλληλότητας μπορεί, σε μερικές περιπτώσεις, να αποτελούν τη βάση νόμιμων περιορισμών ηλικίας».

- **Υποψήφιοι με επιρροή στη Διοίκηση.**

Υπάρχουν περιπτώσεις υποψηφίων οι οποίοι έχουν προσωπικές επαφές και φιλίες με ανθρώπους, που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στον οργανισμό. Παρόλο που τα ανώτατα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να παραδεχτούν ότι έχουν ειδική προτίμηση σε αυτούς οι οποίοι έχουν κάποιο «κουμπί» μέσα στον οργανισμό, στην πράξη, για μερικά είδη θέσεων, αυτό το στοιχείο παίζει κάποιο σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία μερικών προγραμμάτων απασχόλησης.

Τούτο σημαίνει πως η ικανότητα μόνη δεν αποτελεί το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή.

- **Συγγενείς.**

Άλλο πρόβλημα, στενά σχετιζόμενο με το προηγούμενο είναι το εάν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων (παιδιά, θυγατέρες, σύζυγοι). Κάτι τέτοιο, για ένα μεγάλων οργανισμό γενικά, δε δημιουργεί δυσκολίες, φτάνει ένα τέτοιο συγγενικό άτομο να μην τοποθετηθεί κάτω από την εξουσία ενός συγγενή, ο οποίος ενδέχεται να δείξει εύνοια ή μεροληψία. Στις μικρές όμως επιχειρήσεις, το πράγμα απαιτεί μεγάλη προσοχή, γιατί οι πολλοί συγγενικοί δεσμοί μπορούν να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα απόδοσης.

2.4 ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ-ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το να προσελκύει και να τοποθετεί κανείς υπαλλήλους σε εργασίες όσο το δυνατόν πιο ταιριαστές στις ικανότητες και στην προσωπικότητά τους είναι μία λειτουργία πολύ σημαντική, μιας και η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται πάνω σε αυτό, όπως επισημαίνει ο καθηγητής κ. Κανελλόπουλος (σελ.59- 71). Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα ανεξάρτητα από την εύνοια της τύχης , αν γίνει κακή επιλογή προσωπικού και κακή τοποθέτηση κάποια στιγμή.

Η στρατολόγηση μπορεί να είναι ένα μπερδεμένο έργο. Το να δέχεται μία επιχείρηση αιτήσεις από τυχαία άτομα μπορεί να είναι καταστροφικό , διότι μπορεί να προσληφθούν έτσι εργάτες χωρίς επαγγελματικά προσόντα. Από την άλλη μεριά μία παρόμοια καταστροφή μπορεί να επέλθει αν “καλοί” υπάλληλοι στρατολογηθούν χωρίς προηγούμενα να έχει γίνει σκέψη για το πώς τέτοιοι άνθρωποι μπορούν να χρησιμεύσουν.

Μια στρατολόγηση με οξυδέρκεια περιλαμβάνει :

- γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται
- γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον
- γνώση του τύπου του ανθρώπου που δείχνει να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού.

Τα προβλήματα της στρατολόγησης διαφέρουν στις διάφορες οικονομικές μονάδες. Κάθε οργανισμός με βάση την εμπειρία, πρέπει να συνεχίζει χρησιμοποιώντας κάποια φιλοσοφία, πρότυπα και πολιτικές, σχετικές με το κάθε πρόγραμμα στρατολόγησης. Σε τυποποιημένες πολιτικές αναγνωρίζεται κάποιος βαθμός ακαμψίας, αλλά από την άλλη πλευρά μεγαλύτερη ευκαμψία αφαιρεί την αξία του συστήματος.

2.5 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

- σύμφωνα με τα κατώτερα προσόντα και απαιτήσεις κάθε εργασίας
- ανάλογα με το αν οι προαγωγές θα γίνουν με άτομα που ήδη απασχολεί η επιχείρηση ή με άτομα έξω από αυτή
- προετοιμασία των υπαρχόντων σε μία επιχείρηση υπαλλήλων για τις αλλαγές που πιθανόν προκύψουν με το διορισμό νέων υπαλλήλων

2.5.1 Εσωτερική στρατολόγηση

Το πρώτο βήμα πάντοτε για να καλύψει κανείς μια θέση είναι να κοιτάξει αν υπάρχουν προαγωγές ή μεταθέσεις. Σημαντική μη ικανοποίηση μπορεί να προξενήσει κανείς φέρνοντας καινούργιους υπαλλήλους τοποθετώντας τους υψηλότερα σε θέση από το υπάρχον προσωπικό, το οποίο συχνά μπορεί να προκαλέσει ενόχληση στον οργανισμό.

Δυστυχώς επειδή οι ελπίδες μερικών ατόμων στον οργανισμό μπορεί να ματαιωθούν τα νέα άτομα ίσως φύγουν ή συμπεριφερθούν διαφορετικά και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι καταστροφικά. Είναι πολύ καλή πρακτική διοίκηση συνεπώς για όλες τις κενές θέσεις στην εταιρεία και ειδικά αυτές που μπορούν να καλυφθούν από τους υπάρχοντες υπαλλήλους με προαγωγή ,να διαφημιστούν εσωτερικά στον πίνακα ανακοινώσεων του προσωπικού η κυκλικά. Η γνωστοποίηση στους επιστάτες μόνο δεν είναι γενικά ικανοποιητική μιας και μερικοί υπάλληλοι μπορεί να φοβηθούν ότι οι επιστάτες δεν θα τους προωθήσουν για διάφορους λόγους.

2.5.2 Εξωτερική στρατολόγηση

Το επόμενο βήμα , αν το υπάρχον προσωπικό δεν είναι επαρκές , είναι να ψάξει κανείς την αγορά εργασίας .Αυτό είναι το σημείο όπου δημιουργούνται προβλήματα και όπου πολλά χρήματα και προσωπικός κόπος πάει χαμένος.

Το μέγεθος και οι ποικίλες σημασίες της στρατολόγησης περιλαμβάνουν :

1. Εφημερίδες, εθνικές τοπικές και εμπορικές
2. Πρακτορεία, περιλαμβάνοντας το τμήμα Εργασίας και το Γραφείο Εργασίας της Νεολαίας.
3. Τα εκτελεστικά όργανα συλλογής και οι εμπειρογνώμονες της διοίκησης.
4. Αφίσες π.χ. στον υπόγειο σιδηρόδρομο
5. Στα Α.Ε.Ι. στα .Τ.Ε.Ι ή άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα
6. Στο στρατό.

Η εκλογή του μέσου είναι βασική για να πετύχει κανείς και πάντα εξαρτάται από τον τύπο και το επίπεδο των κενών θέσεων και αν οι υποψήφιοι υπάλληλοι είναι μέλη της τοπικής, εθνικής ή εμπορικής αγοράς. Μιλώντας γενικά οι υψηλού επιπέδου διορισμοί θα διαφημιστούν τοπικά, για παράδειγμα αν μία εταιρεία ζητάει να προσλάβει ένα διευθυντή για ένα σύνολο μονάδων, ο τοπικός τύπος μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με τον εμπορικό τύπο. Από την άλλη μεριά αν ζητείται μία απλή υπάλληλος το τοπικό γραφείο εύρεσης εργασίας και ο τοπικός τύπος θα είναι πολύ πιθανό αποτελεσματικά.

2.6 ΠΟΙΟΣ ΚΑΝΕΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, υπεύθυνο για αυτή τη δουλειά είναι το τμήμα διοίκησης προσωπικού που ονομάζεται και τμήμα ή γραφείο απασχόλησης. Είναι επανδρωμένο με ειδικούς για συνεντεύξεις και υπαλλήλους γραφείου. Επίσης αυτή η ομάδα κάνει και την αρχική επιλογή. Τα γραφεία απασχόλησης είναι εξειδικευμένες μονάδες, όπου οι υποψήφιοι μπορούν να απευθύνονται. Κάνουν την στρατολόγηση τόσο μέσα στο χώρο εργασίας όσο και έξω από αυτόν.

Στις μικρές επιχειρήσεις, στελέχη με πολλές δραστηριότητες κάνουν τη στρατολόγηση, παράλληλα με τα άλλα καθήκοντα ή γραμμικοί προϊστάμενοι είναι δυνατόν να διαθέσουν χρόνο για τη στρατολόγηση και συνέντευξη υποψηφίων. Μερικές φορές η επιχείρηση αναθέτει τη στρατολόγηση σε επιτροπή από γραμμικά στελέχη και ειδικούς του γραφείου προσωπικού. Ο ασχολούμενος με τη στρατολόγηση παίζει ένα σπουδαίο ρόλο αφού αυτός είναι συνήθως το πρώτο πρόσωπο της

επιχείρησης που συναντά ένας υποψήφιος. Επομένως οι εντυπώσεις του περί της επιχείρησης εξαρτώνται από εκείνον κατά ένα μεγάλο βαθμό.

Η αρχική συνάντηση στο γραφείο απασχόλησης θεωρείται φάση υποδοχής υποψηφίων κατά την οποία ο υποψήφιος γίνεται δεκτός ευγενικά, εφοδιάζεται με έντυπα και ίσως του δίνονται και κάποιες πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες συνθήκες πρόσληψης και την επιχείρηση ως τόπο να εργαστεί.

2.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

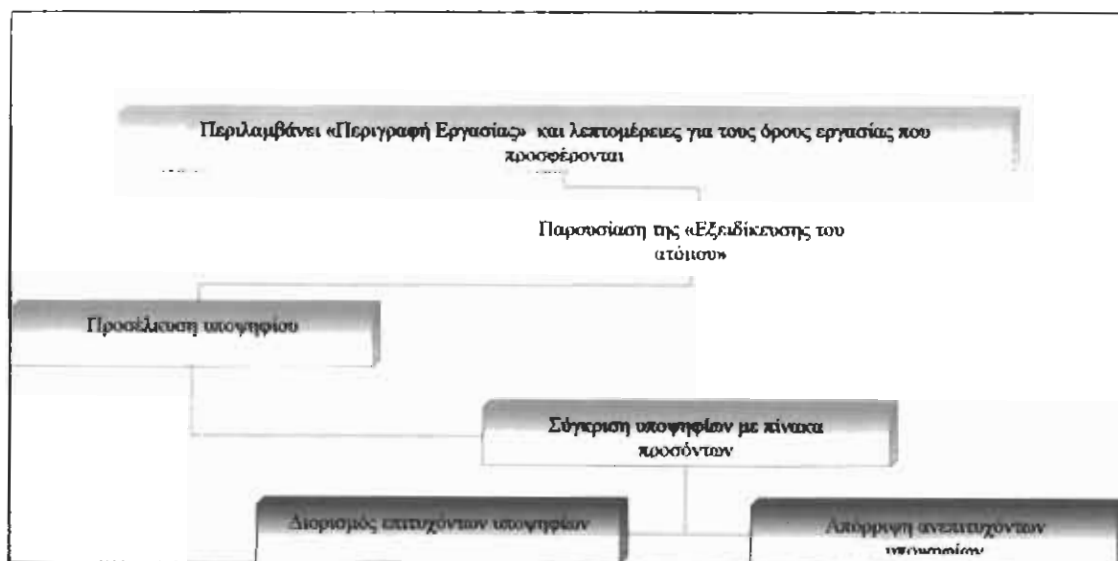
Η πιο σημαντική εργασία για ένα εργαζόμενο στο τμήμα προσωπικού, δεν είναι να ανακαλύψει τις πηγές των υπαλλήλων αλλά μάλλον να εκτιμήσει αυτή την έρευνα. Μερικές αποφάσεις πρέπει να παρθούν σχετικά με το που θα τοποθετηθούν οι πιο ικανοποιητικοί υπάλληλοι. Για να κάνει κανείς τέτοια εκτίμηση, αρχή ικανοποιητικής απόδοσης, πρέπει να περιλαμβάνεται σε διαστήματα ποσότητας και ποιότητας απόδοσης εργασίας και να εκτιμούνται όλες οι πηγές στρατολόγησης.

Για να ανακαλύψει κανείς αν μια πηγή είναι πράγματι καλύτερη από μια άλλη, πρέπει να εκτιμήσει όλους τους ανθρώπους από κάθε μία πηγή. Εξαιτίας των επηρεασμών της στερεότυπης φράσης είναι πάντα καλύτερο να μαθαίνει κανείς τη σημασία και να βλέπει τη διαφορά ανάμεσα στις πηγές. Οι διαφορές αυτές εκφράζονται συγκρίνοντας τον μέσο όρο απόδοσης των εργατών από διάφορες πηγές ή τα διαστήματα των διαφορών στην απόδοση της εργασίας από διαφορετική πηγή.

Οι συγκρίσεις των μέσων όρων και οι αναλογίες είναι δύο τεχνικές αξιολόγησης. Από την άποψη της εκλογής (χρησιμοποίησης) κριτηρίων στρατολόγησης, οι υπάλληλοι μπορούν να καταταχθούν με αυτά τα μέτρα για αντικατάσταση προσωπικού, ανάλογα των αποδόσεων, των μισθών, της βαθμολογίας, των δοκιμασιών, των ομάδων για εκπαιδευτικά μαθήματα και άλλες μεταβλητές.

2.8 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει :



(σχ. 2)

1. Προετοιμασία.

Στη φάση αυτή σχεδιάζεται η περιγραφή για τη θέση εργασίας που πρέπει να καλυφθεί και το άτομο που θέλουμε να βρεθεί για να τη κάνει. Στη συνέχεια ανακοινώνεται η κενή θέση και ετοιμάζεται η παρεπιφερής αίτηση πρόσληψης για τη θέση αυτή. Κατόπιν γίνεται η προετοιμασία για τον αριθμό ατόμων που θα καλύψουν τις κενές θέσεις. Σύμφωνα με τις ικανότητες τους και τα προσόντα τους, τα άτομα αυτά κατατάσσονται σε ένα τελικό κατάλογο και περνούν στο δεύτερο στάδιο διαδικασίας επιλογής προσωπικού, τη συνέντευξη.

2. Συνέντευξη.

Μια από τις πιο αποτελεσματικές και ευπροσάρμοστες διαδικασίες, χρήσιμη σε κάθε επίπεδο ενδεχόμενου υπαλλήλου είναι η προσωπική συνέντευξη. Πριν από τη συνέντευξη θα πρέπει :

- Να καθοριστεί ο σκοπός της.(αξιολόγηση -πληροφορίες -επιλογή)
- Ετοιμασία σχεδιαγράμματος –οδηγού κατά τη διάρκειά της
- Σχεδιασμός της σε κάποιο χρόνο που να είναι κατάλληλος τόσο για αυτόν που διενεργεί τη συνέντευξη όσο και για τον υποψήφιο
- Ενημέρωση του υποψήφιου για το λόγο και το είδος της συνέντευξης, τα χαρτιά κ.λ.π. που μπορεί να χρειαστεί
- Μελέτη όλων των σχετικών πληροφοριών σχετικά με το άτομο που θα εξεταστεί.

Η επαγγελματική συνέντευξη δίνει στο άτομο που διενεργεί τη συνέντευξη την ευκαιρία να εκτιμήσει την εμφάνιση και τους τρόπους του υποψηφίου, κάτι από τη γενική ιδιοσυγκρασία και τη πρώτη εντύπωση που ο αιτών θα δημιουργήσει στη συνάντηση εργοδοτών –εργαζομένων.

3.Τεστ

Το τεστ είναι μία πλάγια μέθοδος καιαμέτρησης που με οριστικότητα δεν μπορεί να είναι τόσο έγκυρο όσο μία ευθεία καταμέτρηση. Τα τεστ που κυρίως χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία είναι ένα βήμα στο πρόγραμμα επιλογής και τοποθέτησης αλλά αυτά μπορούν μόνο να συμπληρώσουν την επιλογή και τοποθέτηση των ανθρώπων. (π.χ. τεστ εξυπνάδας , ικανότητας ,επιτευγμάτων, προσωπικότητας κ.λ.π.

Τα προαναφερθέντα παρουσιάζονται αναλυτικότερα παρακάτω.

2.9 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

2.9.1 Σκοποί της επιλογής

Η επιλογή, τόσο του προσωπικού, που θα επανδρώσει μian επιχείρηση, όσο και του προσωπικού, που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ή τουλάχιστον πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, καθόσον η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι καθηγητές κ. *Μαντάς*, *Κοντής*, *Ζευγαρίδης* και ο κ. *Σταματιάδης*. Ας δούμε, με λίγα λόγια το γιατί.

Όπως ήδη αναφέρεται κι όπως θα δούμε παρακάτω, ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κ.λ.π.

Ο βασικότερος όμως παράγοντας, που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τη δραστηριοποίηση αυτή είναι η αγάπη που έχει το άτομο για την εργασία, την οποί εκτελεί. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου κι είναι ανίκανη να του προσφέρει μιαν ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Έτσι υπάρχουν άτομα, που μπορούν να φθάσουν στο κορύφωμα της επίδοσης τους και να καταβάλλουν ηρωικές πραγματικά προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης. Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη την επίδοσή τους και να ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα μετέβαλαν άλλους σε ανίκανους και γκρινιάρηδες.

Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο

κ.λ.π.) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Το έργο της επιλογής που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Μια επιχείρηση, που αλλάζει συχνά το προσωπικό της, πέρα από τις οικονομικές πιθανόν επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα «άσχημο» όνομα στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαια οι καλύτεροι.

2.9.2 Μέθοδοι επιλογής

Ας περιγράψουμε στη συνέχεια ορισμένα βασικά μέσα τα οποία μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση και τα οποία θα της επιτρέψουν να κάνει μια κατά το δυνατόν αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή.

Μερικές από τις κλασικές μεθόδους επιλογής είναι:

α) Έντυπο αίτησης.

Αποτελεί μια παραδοσιακή ευρύτητα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών, που αναφέρονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως: οικογενειακή κατάσταση κι εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση (μαθήματα και βαθμοί), προηγούμενη εμπειρία στην εργασία (φύση καθηκόντων, αμοιβές, χρόνος στο έργο, λόγοι αποχώρησης) και άλλα προσωπικά θέματα, όπως συμμετοχή σε ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας, και ποινικό μητρώο(αν υπάρχει).

Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψήφιου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά.

Οι πληροφορίες αυτές εκτός του ότι παρέχουν μερικά μόνιμα στοιχεία, δίνουν τη βάση για να ενεργηθεί η επίσημη συνέντευξη.

Το πλήρες έντυπο αίτησης έχει τα εξής χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα:

1. Αποτελεί ένα test για την εξακρίβωση της ικανότητας του υποψηφίου να γράφει, να διατυπώνει τις ιδέες του, και της ετοιμότητας και δυνατότητας να απαντά γρήγορα και με ακρίβεια στις ερωτήσεις
2. Δίνει τη δυνατότητα σε πολλούς υποψηφίους να σκεφθούν μόνοι τις απαντήσεις που θα δώσουν.
3. Δίνει τη δυνατότητα προ της συνέντευξης με το υλικό που περιέχει στο καθορισμό της «γραμμής» των ερωτήσεων στις συνεντεύξεις.
4. Παρέχει την εξασφάλιση στον υποψήφιο ότι τα προσόντα του αναφέρονται εγγράφως και αποτελούν επίσημα στοιχεία για την υπηρεσία που θα τον προσλάβει.

β) Βιογραφικά σημειώματα.

Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις (στην περίπτωση αυτή ζητούνται και άλλες πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εργασία του), τα ενδιαφέροντά του κ.λ.π.

Τα βιογραφικά αυτά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψήφιου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει

συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης.

Τελευταία γίνεται πολύ χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις: υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κ.λ.π. Αντίθετα σε ορισμένες εργασίες, που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές, έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

γ) Συνεντεύξεις.

Σε πολλές επιχειρήσεις και δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα και κυρίως στην αλλοδαπή, βασικό μέσο επιλογής προσωπικού είναι η συνέντευξη .

Με την συνέντευξη δίνεται η ευκαιρία της πρόσωπο με πρόσωπο εξακρίβωσης της λεκτικής ικανότητας του υποψηφίου, της εμφάνισής του, της γενικής προσωπικότητάς του και των θέσεων του. Εξ' άλλου η προσωπική συνέντευξη με τον υποψήφιο, συμπληρώνει στην πράξη τις άλλες μεθόδους επιλογής, αφού μπορεί να καλύψει τα αδιευκρίνιστα σημεία των υποψηφίων.

Ένα σχέδιο συνέντευξης μπορεί να περιέχει:

1. **Φυσική κατάσταση.** Εξέταση των στοιχείων υγείας, εμφάνισης, τρόπων έκφρασης κλπ.
2. **Μόρφωση.** Εξέταση του είδους της μόρφωσης, των υποτροφιών, των εξωυπηρεσιακών επιστημονικών απασχολήσεων, των ειδικεύσεων κλπ

3. **Ειδικές δεξιότητες.** Εξακρίβωση των ειδικών και ενδιαφέροντα π.χ. αθλητισμός, καλλιτεχνικές ροπές, κοινωνικές δραστηριότητες.
4. **Ψυχαγωγικές διαθέσεις.** Δηλαδή εξακρίβωση των ψυχολογικών ροπών, της ικανότητας παραδοχής, επιβολής, σταθερότητας γνώμης, αυτοπεποιθήσεως κλπ
5. **Περιβάλλον.** Περιλαμβάνει το οικογενειακό περιβάλλον, το περιβάλλον το κοινωνικό γενικά κλπ.

Για την επιτυχία των συνεντεύξεων στη πράξη έχουν επικρατήσει διάφορες «αρχές» από τις οποίες οι σπουδαιότερες είναι:

- α) Παροχή χρονικής ευχέρειας στον υποψήφιο να σκεφτεί τι θέλει να πει.
- β) Παροχή χρονικής ευχέρειας στον διεξάγοντα τη συνέντευξη
- γ) Εξασφάλιση κατάλληλου περιβάλλοντος
- δ) Αν η συνέντευξη διεξάγεται από 2 ή περισσότερους εξεταστές πρέπει να προγραμματίζουν τι θα ρωτήσει ο καθένας
- ε) Ιδιαίτερη προσοχή στις πληροφορίες γραπτές και μη για τον υποψήφιο που επιτρέπουν προσανατολισμό των ερωτήσεων σ' αυτές.

Στην πράξη χρησιμοποιούνται πολλές τεχνικές κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης, που προσαρμόζονται κατά περιπτώσεις υποψηφίων. Οπωσδήποτε κάθε εξεταστής έχει το προσωπικό του ύφος. Δεν πρέπει, εξ άλλου, να λησμονείται ότι για την ορθή διεξαγωγή της συνέντευξης απαιτείται εμπειρία, γνώσεις και ταλέντο.

Πέραν τούτου όμως, οι ακόλουθες τεχνικές βοηθούν τους σκοπούς των συνεντεύξεων κατά την επιλογή προσωπικού.

1. Εξήγηση στον υποψήφιο των καθηκόντων, των ευθυνών, των δυσκολιών της εργασίας και των προοπτικών προαγωγής.

2. Ενθάρρυνση του υποψηφίου να υποβάλλει ερωτήσεις αυτός και αποφυγή ερωτήσεων που έχουν ως απαντήσεις το ναι και το όχι.
3. Αποφυγή διακοπών του υποψηφίου. Υποβολή ερωτήσεων μόνο όταν τελειώσει η ομιλία του υποψηφίου.
4. Χρησιμοποίηση γλώσσας με την οποία είναι εξοικειωμένος ο υποψήφιος
5. Παραχώρηση χρόνου στον υποψήφιο και αποφυγή επανάληψης από τον εξεταστή αυτών που λέει ο υποψήφιος ή διόρθωσής του.
6. Διατήρηση της συνέντευξης σε κλίμα «ευφορίας» με τάση για ποικιλία στις ερωτήσεις.

Η επιτυχία της συνέντευξης δεν εξαρτάται μόνο από την επιτυχή διεξαγωγή της, αλλά και από την επιτυχή οργάνωση των φάσεων της διαδικασίας της συνέντευξης.

Οι φάσεις που μπορούμε να διακρίνουμε στη διαδικασία είναι οι εξής:

- Προετοιμασία της συνέντευξης, με τη συλλογή των πληροφοριών για τα προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου. Προετοιμασία του χώρου που θα διεξαχθεί η συνέντευξη.
- Διενέργεια της συνέντευξης που περιλαμβάνει και εφαρμογή του σχεδίου, διατύπωση ερωτήσεων, λήψη σημειώσεων.
- Εξαγωγή συμπερασμάτων, δηλαδή το σχηματισμό της εικόνας του υποψηφίου και αξιολόγηση των απαντήσεων και της εμφάνισης αυτού.

Συμπερασματικά συχνά συναντούμε τη χρησιμοποίηση της συνέντευξης ως πρόσχημα για την επιλογή προσωπικού που έχει προηγουμένως επιλεγεί με τις γνωστές άτυπες διαδικασίες, πέρα από τη στοιχειώδη αντικειμενικότητα και αμεροληψία.

δ) Δοκιμασίες (test):

Με τα test μπορεί να μετρηθεί η προσωπικότητα και να ερευνηθεί ο χαρακτήρας του υποψηφίου σε σχέση για την εργασία με την οποία προσλαμβάνεται. Το test βέβαια διαπιστώνει τι μπορεί να κάνει ο υποψήφιος όχι τι θα κάνει στην εργασία και αυτό έχει ειδική σημασία. Τονίζεται όμως ιδιαίτερα ότι η σχεδίαση των tests δεν είναι απλή υπόθεση. Ο σχεδιασμός τους πρέπει να γίνεται από ειδικευμένο προσωπικό που να γνωρίζει και την τεχνική των tests, αλλά και τις απαιτήσεις της εργασίας.

Για την αξιολόγηση των tests λαμβάνονται υπόψη τα κάτωθι στοιχεία:

1. Στερεότητα των tests, που εκφράζεται στη σχέση της επίδοσης στο test και των πραγματικών ιδιοτήτων των υποψηφίων
2. Αξιοπιστία του test που σημαίνει την ικανότητα του να εξάγει τα αυτά αποτελέσματα και σε παρόμοιες περιπτώσεις, αλλά σε διαφορετικές συνθήκες.

Όταν το test συγκεντρώνει τον αναγκαίο βαθμό στερεότητας και αξιοπιστίας, πράγμα που εξάγεται από την εμπειρία χρησιμοποίησής του, τότε ομιλούμε για σταθερό test.

Η διάκριση των test σε διάφορες κατηγορίες είναι συχνή. Γνωστή διάκριση είναι σε : 1.test ευφυΐας, 2.test προσωπικότητας 3. test ενδιαφέροντος 4. test ειδικά ή εκτέλεσης.

Στα πρώτα σκοπεύετε η εξακρίβωση του βαθμού ευφυΐας των υποψηφίων και στη σύλληψη ιδεών και την κατανόηση. Τα δεύτερα έχουν σκοπό να εξακριβώσουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας των υποψηφίων, που θα επιτρέψουν ή όχι την μελλοντική επιτυχία τους στην εργασία. Τα test ενδιαφέροντος αποβλέπουν στην εξακρίβωση του ενδιαφέροντος τους για διαφορετικές εργασίες.

Τέλος τα ειδικά test ή tests εκτελέσεως σκοπεύουν στην εξέταση των γνώσεών τους σε κάποια ειδικότητα ή επάγγελμα π.χ. οι στενογράφοι ή οι χειριστές μηχανών.

Test και μετρήσεις για επιλογή

1. Test ικανότητας ή κλίσης

- α) Test νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας
- β) Ειδικά tests ικανότητας

2. Tests Απόδοσης

3. Tests Ενδιαφέροντος

4. Tests Καταστάσεων

5. Tests Προσωπικότητας

Σε όλη τη διάρκεια της εξέτασης αυτής, οι υποψήφιοι παρακολουθούνται από ειδικά πρόσωπα, τα οποία σημειώνουν την επίδοσή τους και συζητούν μαζί τους από καιρό σε καιρό. Όταν τελειώσει η διαδικασία αυτή, οι ειδικοί συγκρίνουν τα συμπεράσματα των εκτιμήσεων τους με άλλα που πιθανόν υπάρχουν και συντάσσουν μια λεπτομερή αναφορά για κάθε υποψήφιο. Με βάση την αναφορά αυτή γίνεται η επιλογή.

Σύμφωνα με έρευνες, που έχουν γίνει, η μέθοδος αυτή φαίνεται να είναι αξιόπιστη, αλλά έχει το μειονέκτημα ότι στοιχίζει και χρόνο και χρήμα δεδομένου ότι μερικές επιχειρήσεις υποστηρίζουν πως είναι

προτιμότερο η δοκιμασία αυτή να γίνεται από διοικητικά στελέχη γραμμής, τα οποία έχουν μεγάλη εμπειρία παρά από ειδικευμένους ψυχολόγους.

Τελειώνοντας, θα θέλαμε να τονίσουμε ότι δυσκολίες εμφανίζονται ιδιαίτερα στην επιλογή των προϊσταμένων της πρώτης βαθμίδας, γιατί τόσο στην επιλογή, που γίνεται από τις τάξεις των εργαζομένων μέσα στο συγκεκριμένο τμήμα, όσο και στην πρόσληψη απέξω, δεν είναι γνωστές οι διοικητικές ικανότητες του υποψήφιου. Στην περίπτωση αυτή, η γενική ευφυΐα, η ικανότητα για μια λογική ανάλυση, η ικανότητα για επικοινωνία, η ωριμότητα της προσωπικότητας και προπαντός η επιθυμία του υποψήφιου να διοικήσει, πρέπει πάντα να εξετάζονται πολύ προσεκτικά.

Για την επιλογή, αντίθετα των προϊσταμένων των μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων οι δυσκολίες δεν είναι ίσως τόσο μεγάλες, εφόσον ήδη οι διοικητικές ικανότητες του υποψήφιου είναι γνωστές, γιατί έχει ήδη δοκιμασθεί σαν προϊστάμενος σε κατώτερα επίπεδα.

Αυτά βέβαια για την περίπτωση που θέλουμε να προωθήσουμε στελέχη μέσα από την επιχείρηση.

Στην περίπτωση όμως που θα προσλάβουμε κάποιον απέξω, δε θα ξέρουμε τίποτα για τις διοικητικές του ικανότητες οπότε οι δυσκολίες θα είναι μεγαλύτερες.

ε) Ιατρική εξέταση.

Η ιατρική ή σωματική εξέταση πριν από την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στη διαδικασία της επιλογής και έχει **τέσσερις σκοπούς:**

1. Να απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο ερευνούνται.
2. Να αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
3. Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών, που πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια.
4. Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι, που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά εξαιτίας κάποιου σωματικού ελαττώματος πρέπει να αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Και οι μεν τρεις πρώτοι σκοποί εύκολα κατανοούνται, όχι όμως και ο τέταρτος, που έχει τη σημασία ότι υπάρχουν και άνθρωποι με φυσικά ελαττώματα, οι οποίοι πρέπει να κερδίσουν τη ζωή τους και για τους οποίους υπάρχουν σχετικές απασχολήσεις, τις οποίες μπορούν να αναλάβουν παρά το σωματικό τους ελάττωμα, όπως άλλωστε προκύπτει από την ανάλυση του έργου.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από το γιατρό της επιχείρησης, που αν υπάρχει ανήκει στην υπηρεσία προσωπικού. Αν δεν υπάρχει, μπορεί η ενέργεια αυτή να γίνει κατά άλλους τρόπους.

Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης μπορούν να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα:

1. Αποκτάται το **ιστορικό υγείας** του υποψήφιου σαν πρώτη ενέργεια.
2. Γίνονται σωματικές μετρήσεις, όπως : ύψος, στήθική περίμετρος
3. Γενική εξέταση
4. Εξέταση αισθήσεων και ιδιαίτερα της όρασης και ακοής

5. Κλινική εξέταση οφθαλμών, αυτιών μύτης, λάρυγγα και δοντιών.
6. Εξέταση στήθους και πνευμόνων- Ακτινογραφία
7. Εξέταση πίεσης καρδιάς
8. Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων
9. Νευρολογική εξέταση

2.9.3 Άλλες μέθοδοι ελέγχου των υποψηφίων

α. Έρευνα του παρελθόντος

Ως προς τον καθηγητή κ. Ζευγαρίδη (σελ. 176-177) ,συχνά παραμελείται η έρευνα για το παρελθόν του υποψήφιου, γιατί απαιτεί χρόνο και χρήμα. Όμως αξίζει τον κόπο, αφού οι προηγούμενοι εργοδότες, οι διευθύνοντες σχολεία κλπ. συχνά μπορούν να βοηθήσουν για την κατανόηση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του υποψήφιου στο μέλλον, όπως μπορεί να συναχθεί από τη γνώση του παρελθόντος του.

Τέσσερις είναι οι πηγές για αυτό:

- α) Οι υπεύθυνοι των σχολείων.
- β) Οι προηγούμενοι εργοδότες
- γ) Συστάσεις για το χαρακτήρα, που παρουσιάζει το υποψήφιος και
- δ) Άλλες πηγές όπως γείτονες, αστυνομία κ.λ.π.

Η τρίτη κατηγορία δεν είναι αξιόπιστη, γιατί τα για συστάσεις υποδεικνυόμενα από τον υποψήφιο άτομα, συνήθως κάνουν ευνοϊκές συστάσεις. Πολύτιμες είναι, οι πληροφορίες οι παρεχόμενες από προηγούμενους εργοδότες που κατά κάποιο τρόπο, επιβεβαιώνουν τα όσα ισχυρίζεται ο υποψήφιος, σχετικά με την αμοιβή του, την εμπειρία του κ.λ.π. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για τις σχολικές επιδόσεις.

Στις περιπτώσεις δε αυτές ο καλύτερος τρόπος απόκτησης των πληροφοριών είναι η μετάβαση επί τόπου ή τουλάχιστον μέσω του τηλεφώνου, διότι όταν κληθούν να γράψουν σπάνια είναι ειλικρινείς. Όμως όχι σπάνια παρεμβαίνει και η προκατάληψη, για αυτό και χρειάζεται προσοχή στην αξιολόγηση.

β. Ευθύνες των στελεχών της Ιεραρχίας

Τα στελέχη στην ιεραρχία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στο πρόγραμμα προσλήψεων εργαζομένων, γιατί αυτά είναι που παίρνουν την πρωτοβουλία να προστεθεί κάποιος στο δυναμικό τους, αλλά και γιατί επίσης αυτά είναι, που θα έχουν την τελική συνέντευξη επιλογής, οπότε ή θα δεχθούν ή θα απορρίψουν τον υποψήφιο, που τους στάλθηκε από την υπηρεσία προσωπικού, από την οποία έγινε η όλη προεργασία. Και αυτά ισχύουν κυρίως για την επιλογή διοικητικών στελεχών και όχι κοινών εργατών, η πρόσληψη των οποίων μπορεί να γίνεται από το γραφείο προσωπικού.

γ. Αποκλεισμός ή απόρριψη υποψηφίων

Συνήθως από πολλούς υπεύθυνους σε περιπτώσεις απόρριψης ενός υποψήφιου για λόγους έλλειψης προσόντων, να λένε: 'Ίσως κάποτε άλλοτε θα σας προσλάβουμε» ή « Θα κρατήσουμε υπόψη την αίτησή σας και θα σας ειδοποιήσουμε αν σας χρειαστούμε».

Όμως δεν είναι σωστή μια τέτοια συμπεριφορά, να κρατιέται δηλ. ο υποψήφιος με αμφίβολες ελπίδες. Αν ένα άτομο έχει τα προσόντα και δεν υπάρχει προς το παρόν θέση, αλλά θα υπάρξει λίαν προσεχώς, επιβάλλεται η σχετική πληροφόρηση. Αλλά αν το άτομο δεν κάνει για τη δουλειά, δεν πρέπει να μένει σε εκκρεμότητα.

Και γι' αυτό υπάρχουν τρόποι επικοινωνίας, που μπορούν να σώσουν το εγώ του υποψήφιου, αλλά και την καλή εικόνα της επιχείρησης. Έτσι σαν ο υποψήφιος δει καθαρά τα προσόντα του και τις αξιώσεις του για πληρωμή ότι δεν ταιριάζουν με την κατάσταση, τότε απορρίπτει μόνος τον εαυτό του και αποτραβιέται με χάρη.

Αν πάλι δε ότι οι δεξιότητες και οι γνώσεις του κάνουν για άλλη δουλειά και όχι για αυτή τη συγκεκριμένη μπορεί να τύχει των σχετικών πληροφοριών, ότι δηλ. όλα είναι καλά, αλλά δεν ταιριάζουν για το ειδικό έργο που έχουμε.

Η δυσκολία η μεγάλη βρίσκεται στο γεγονός ότι το άτομο μπορεί να έχει όλες τις τεχνικές δυνατότητες, αλλά απορρίπτεται για λόγους προσωπικότητας. Πώς να του ειπωθεί τέτοιο πράγμα ; Εδώ αληθινά είναι που χρειάζεται πραγματική δεξιότητα, εκ μέρους του διοικούντος, δηλ διπλωματικότητα, παρόλο που καλύτερα είναι να προβληθεί σαν δικαιολογία ότι προσλαμβάνεται μόνο ένας ή λίγοι από έναν αριθμό καλών υποψηφίων Δηλ. ότι η ανταγωνιστική κατάσταση επιτρέπει απλώς στον άριστο να προσληφθεί.

2.10 Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η τοποθέτηση του νέου προσωπικού στηρίζεται συνήθως στην εμπειρία των επικεφαλής των υπηρεσιών, άποψη με την οποία συμφωνούν οι καθηγητές κ. Κοντής και Μαντάς (σελ. 297-298).

Η απόφαση της τοποθέτησης είναι η θεμελιώδης πράξη που καθορίζει τη μελλοντική τύχη και το υπηρεσιακό status του νεοδιοριζόμενου. Η επιτυχημένη ή όχι πρώτη τοποθέτηση του

νεοδιοριζόμενου, επηρεάζει άμεσα τη μελλοντική του συμπεριφορά και γενικότερη επίδοση αφού οι πρώτες εμπειρίες και οι πρώτες γνώσεις θα αποτελέσουν το υπόβαθρο για προώθηση και για αξιοποίηση του.

Η τοποθέτηση όμως πέρα από τη σημασία που έχει για το άτομο, αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα για τη Διοίκηση, μια που έχει να υπερκεράσει τη δυσκολία που πηγάζει από την άγνοια για το νέο άτομο που εντάσσεται στον οργανισμό, για το τι ποιότητα αντιπροσωπεύει και τι πρόκειται να δείξει.

Ακριβώς τη δυσκολία αυτή καλύπτει η καθιέρωση της «δοκιμαστικής» υπηρεσίας. Η δοκιμαστική υπηρεσία είναι θεσμός που ισχύει σε δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες στην αλλοδαπή και στην Ελλάδα και σκοπεύει στην εξασφάλιση της υπηρεσίας από την ενδεχόμενη τοποθέτησης ακατάλληλων προσώπων, που η ακαταλληλότητά τους προκύπτει κατά το χρόνο της δοκιμαστικής υπηρεσίας.

Στις Η.Π.Α και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ο χρόνος αυτός ποικίλει από 1-3 μήνες, στη Δ. Ευρώπη η δοκιμασία διαρκεί 3 μήνες έως 2 χρόνια και στην Ελλάδα στη Δημόσια Διοίκηση διαρκεί 2 χρόνια.

Η σύγχρονη επιστημονική άποψη της διοικητικής επιστήμης διδάσκει ότι η απόλυση του επιλεγέντος προσώπου, επειδή απεδείχθη ακατάλληλο για μια συγκεκριμένη θέση, δεν σημαίνει ότι είναι ακατάλληλο για μια άλλη.

Τούτο βέβαια ισχύει για την περίπτωση που ο νεοδιοριζόμενος απλώς κρίνεται ακατάλληλος για την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων και όχι για την αντικοινωνική ή γενική ανώμαλη και απείθαρχη συμπεριφορά του, οπότε η απόλυση αφορά όλες τις θέσεις του οργανισμού που θα ενταχθεί. Σε πολλές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. και την Ευρώπη, η τοποθέτηση του νέου προσωπικού είναι έργο των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Όπως στις επιλογές και στη τοποθέτηση του προσωπικού, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής είναι αυτός που με βάση τη σχέση δεδομένων προσόντων υποψηφίου- απαιτήσεων εργασίας, ορίζει ποια είναι η συγκεκριμένη θέση που είναι η καλύτερη για τον υποψήφιο. Η απόλυτη εφαρμογή του συστήματος αυτού εμφανίζει πολλούς κινδύνους.

Μεγαλύτερος κίνδυνος είναι αποπροσωποποίηση της διαδικασίας της επιλογής, που οδηγεί πολλές φορές στην άγνοια του ανθρώπινου στοιχείου, των ανθρώπινων ψυχολογικών παρορμήσεων και των ψυχολογικών αναγκών, που δυστυχώς δεν μπορεί κανένα μηχανικό ή ηλεκτρικό κατασκευάσμα να μετρήσει να αξιολογήσει με ακρίβεια.

2.11 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εκπαίδευση θεωρείται η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις κι ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση των νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, που σε συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού που έχουν τεθεί, σύμφωνα πάντα με τον καθηγητή κ. *Κανελλόπουλο* (σελ.113- 135).

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις συχνά διαφέρει από τη συνηθισμένη παιδεία που προσφέρεται με ένα ευρύτερο σκοπό, την εξέλιξη του ατόμου, η οποία επίσημα λαμβάνει χώρα στα σχολεία δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτατες σχολές, ενώ η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά

προσανατολισμένη κι έχει ένα περισσότερο ωφελιμιστικό σκοπό παρά η άλλη παιδεία. Ωστόσο, στην πράξη, εκπαίδευση και παιδεία συχνά συμβαίνουν ταυτόχρονα , που σημαίνει πως η διάκριση δεν είναι πάντοτε αναγκαία ή κατάλληλη.

Μερικά επίσημα σχολικά προγράμματα επαγγελματικής κατεύθυνσης είναι πρακτικά και προσανατολισμένα προς την εργασία ενώ άλλα ενώ άλλα προγράμματα για εξέλιξη διοικητικών στελεχών στις επιχειρήσεις καλύπτουν θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία , είναι ευρύτατα σε στόχους, ώστε να θεωρούνται παιδεία.

2.12 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι εργαζόμενοι στο τμήμα εκπαίδευσης συνήθως ασχολούνται με τα εξής:

- ❖ Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
- ❖ Προγραμματισμό, στόχους κι ανάθεση ευθυνών.
- ❖ Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη.
- ❖ Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη.
- ❖ Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης διαγραμμάτων, εγχειριδίων κι οπτικοακουστικών μέσων.
- ❖ Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων (συνήθως προσανατολισμού ή κατατόπισης και μαθημάτων ανάπτυξης εποπτών).
- ❖ Διεύθυνση και συντονισμό μαθημάτων μαθητείας μέσα στο έργο (δηλ κατά την ώρα της εργασίας)κ.λ.π.

- ❖ Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα από την επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
- ❖ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

2.13 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ζωτική κι αναγκαία είναι η εκπαίδευση σε όλους τους οργανισμούς αφού παίζει σημαντικό ρόλο στη αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους. Μερικές δε από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι:

1 -Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη της παραδεκτής εκτέλεσης. Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.

2 -Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο. Δηλ. όχι μόνο στους νέους, άλλη και στους πεπειραμένους η εκτέλεση έχει τη θέση της, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους.

3 -Η διαμόρφωση στάσεων, για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει αυτό με ειδικά προγράμματα.

4-Η βοήθεια για τη λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι ή βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων. π. χ εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τη σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι

ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλιπών μεθόδων εργασίας.

5-Η συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών.

Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση

6-Τα ωφελήματα στους ίδιους εργαζομένους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αποκτώντας ικανότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίσουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

2.14 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων. Η εκλογή όμως κάποιας από αυτές καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και πολλών άλλων παραγόντων.

Ωστόσο οι σπουδαιότερες μέθοδοι είναι:

1. Στη θέση εργασίας
2. Εκτός της εργασίας
3. Θεραπευτική εκπαίδευση
4. Μέθοδοι διδασκαλίας
 - α) Διάσκεψη
 - β) Συσκέψεις

- γ) Περιπτώσεις
 - δ) Παίξιμο ρόλου
 - ε) Προγραμματισμένη διδασκαλία
5. Άλλες μέθοδοι
- α) Επίδειξη
 - β) Προσομοίωση (Simulation)

Πιο αναλυτικά

2.14.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Το περισσότερο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την εργασία. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται στη πραγματικότητα η επίδειξη για το πώς πρέπει να γίνει η δουλειά. Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεκτικά παρακολουθείται κατά την εκτέλεση και όπου χρειάζεται τον διορθώνουν.

Υπάρχει ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες, εγχειρίδια, δείγματα προκημάτων, επιδείξεις, προφορικές και γραπτές εξηγήσεις και μαγνητοφωνήσεις.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας όπου αποκτά πλέον την εμπειρία του επιτεύγματος καθώς παράγει χρήσιμα αγαθά ή υπηρεσίες.

Αν μόνο λίγοι υπάρχουν να εκπαιδευτούν συμφέρει τον εργοδότη οικονομικά να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση παρά να καταφύγει σε έξω

από την εργασία εκπαίδευση σε αίθουσες , όπου είναι δύσκολο να υπάρχει ο εξοπλισμός της επιχείρησης του.

Μειονεκτήματα εξάλλου της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας αποτελεί η διατάραξη της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξαιτίας των ενοχλητικών θορύβων, όπως και η τάση να παραβλεφτούν οι αρχές κι η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής.

2.14.2 Εκπαίδευση εκτός της εργασίας

Όταν η εργασία είναι δύσκολη και όπου τα λάθη ή η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων ή μεθόδων παραγωγής και όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση (Coaching), τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω από την εργασία, σε αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στην επιχείρηση).

Αυτή η εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν έχουμε ένα μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς. Με καλά καταρτισμένους διδάσκοντες η έμφαση περιορίζεται στη μάθηση μάλλον, παρά στη παραγωγή.

Πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι: ο χρόνος μάθησης που κυμαίνεται από λίγες μέρες μέχρι μερικούς μήνες, η θεωρία, η οποία προσφέρεται ευκολότερα εδώ από ότι στο έργο και το γεγονός ότι οι συνθήκες μάθησης ελέγχονται προσεκτικότερα.

Μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι πολλές ικανότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία, ότι λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας προς τους οποίους ο εκπαιδευόμενος πρέπει σιγά σιγά να προσαρμοστεί και τέλος, ότι η εκπαίδευση στοιχίζει και ο υπάλληλος διδάσκεται από

ανθρώπους που δεν θα εργαστούν μαζί του για να αξιολογήσουν την εκτέλεση της δουλειάς του, όταν πάει εκεί.

2.14.3 Θεραπευτική εκπαίδευση

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φτάσει τα καθορισμένα επίπεδα εκτέλεσης, σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Με το χρόνο, συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνά ή να παραλείπει για λόγους λιγότερης ενέργειας και σκέψης, μεθόδους που έμαθε από την αρχή. Μπορεί όμως η διοίκηση να εισάγει και νέους τρόπους και εξοπλισμό που αλλάζουν το έργο του υπαλλήλου. Έτσι, αποδεικνύεται πως η εκπαίδευση δεν είναι κάτι που γίνεται μια για πάντα, αλλά μια συνεχής διοικητική ευθύνη.

2.14.4 Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας

α) Διάλεξη. Είναι μια μέθοδος επίσημη και οργανωμένη από τον διδάσκοντα που χρησιμοποιείται σε κολέγια και πανεπιστήμια και προϋποθέτει την από μέρους του κατοχή σε βάθος της γνώσης πάνω σε κάποιο θέμα. Επιδιώκει δε ο ομιλητής να μεταδώσει τις σκέψεις του κατά τρόπο που να προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατηρίου του και να πετύχει τη συγκράτηση από μέρους τους αυτού που έχει πει. Συχνά, οι σπουδαστές κρατούν σημειώσεις, σαν βοηθητικό μέσο για μάθηση.

Ένα από τα μεγαλύτερα **πλεονεκτήματα** της διάλεξης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλα ακροατήρια κι έτσι να μειώνεται το

κόστος εκπαίδευσης. Μπορεί να οργανωθεί απόλυτα κι έτσι που οι ιδέες και οι αρχές να συνδέονται η μια με την άλλη.

Μειονέκτημα εξάλλου της μεθόδου, αρκετά σοβαρό, που μπορεί να ξεπεράσει είναι ότι παραβιάζει την αρχή της μάθησης με αυτενέργεια και αποτελεί μόνης κατεύθυνσης επικοινωνία κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση (feedback) από τον ακροατή. Επιπλέον, η παρουσίαση του θέματος που γίνεται σε κάποιο επίπεδο μπορεί να ενοχλεί τον προηγούμενο και γρήγορο σε αντίληψη ακροατή και να απογοητεύει τον αργό, αφού η παρουσίαση είναι πέρα από τις δυνατότητές του.

β) Συσκέψεις. Σύσκεψη είναι η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Εδώ ο ηγέτης επιδιώκει να αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με τη σε μεγάλο βαθμό προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διάλεξης, αφού οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνοντας έτσι ο ένας από τον άλλο και τελικά η μάθηση χιτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν (ιδέες, γνώσεις κλπ).

Κατά τη σύσκεψη, σε αντίθεση με τη διάλεξη, οι σπουδαστές δεν δέχονται παθητικά τις απόψεις του διδάσκοντος και συντελούν ενεργητικά στην πρόοδό της, προβάλλοντας απόψεις και ερωτήσεις, μαθαίνοντας όχι μόνο με τη συμβολή του διδάσκοντος, αλλά και ο ένας από τον άλλο.

Σπάνια ο σπουδαστής πέφτει σε ανία, κάτι που δεν αποκλείεται κατά τη διάλεξη, κι αυτό γιατί το ενδιαφέρον βρίσκεται σε υψηλό σημείο, αφού έχει την ευχέρεια να βλέπει τα πράγματα από πολλές πλευρές. Έτσι μειώνεται ο δογματισμός και οι συμμετέχοντες δέχονται μεταβολές στις στάσεις τους, αφού είχαν συμμετοχή στην ανάπτυξη των λύσεων και των συμπερασμάτων. Και είναι αυτή η περίπτωση κατά την οποία ο επιδέξιος

ηγέτης είναι πολύ ενήμερος του γεγονότος ότι πρέπει να αποφεύγει την επιβολή των γνώμών του πάνω στην ομάδα.

Εξάλλου η μέθοδος της σύσκεψης έχει και τους **περιορισμούς** της, όπως το ότι περιορίζεται σε μια ομάδα μικρή και η πρόοδος είναι αργή, γιατί υπάρχει η επιθυμία και το δικαίωμα σε όλους που επιθυμούν να μιλήσουν, με κίνδυνο να ανακύψουν εύκολα κι άσχετα θέματα. Ωστόσο η σύσκεψη είναι χρήσιμη οπωσδήποτε για την ανάπτυξη γνώσεων αντιληπτών και τη δημιουργία και μεταβολή στάσεων. Και ακόμα η σύσκεψη είναι ιδεώδης για αντιμετώπιση προβληματικών περιπτώσεων που ιδιαίτερα χρησιμοποιούνται στα προγράμματα ανάπτυξης κι εκπαίδευσης εποπτών και διοικητικών στελεχών.

γ) **Μελέτη περιπτώσεων.** Είναι η μελέτη περιπτώσεων σε ανώτατες σχολές, στη διοίκηση επιχειρήσεων και στην εκπαίδευση διοικητικών και εποπτικών στελεχών. Οι σχετικές συζητήσεις γίνονται σε μια ατμόσφαιρα σύσκεψης, μέσα από την οποία μάλιστα ο σπουδαστής διαπιστώνει πως δεν υπάρχει πάντοτε μια μόνο απάντηση σε ένα ειδικό πρόβλημα.

Η μέθοδος δίνει ευκαιρίες για μάθηση στην πράξη και προκαλεί ενδιαφέρον, αφού μάλιστα οι καλές περιπτώσεις παίρνονται από πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες έτσι προκαλούν και αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη και ικανότητα για λύση προβλημάτων.

Η στενότητα του μυαλού μειώνεται και οι εκπαιδευόμενοι οφείλουν πολλές φορές να υπερασπίζονται τις απόψεις τους κι έτσι να αποκτούν γνώσεις και αρχές.

δ) Υπόδυση ή παίξιμο ρόλων. Δυο ή περισσότεροι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν μέρος και παίζουν το ρόλο τους μπροστά στην τάξη, χωρίς να έχει προηγηθεί δοκιμή ή απομνημόνευση ενδεχόμενων μερών.

Το μόνο που τους δίνεται είναι γραπτές ή προφορικές περιγραφές μιας κατάστασης και του ρόλου που πρέπει να παίζουν. Έστερα δε από ένα σχεδιασμό των ενεργειών τους, μέσα σε επαρκή χρόνο που τους χορηγείται, παρουσιάζονται μπροστά στην ομάδα κι εκτελούν ενέργειες τελείως αυθόρμητα. Τυπικές καταστάσεις για παίξιμο ρόλων είναι: ένας επόπτης που π.χ. συζητάει ένα παράπονο με κάποιο υπάλληλο ή που ενεργεί μια συνέντευξη, καθώς κι ένας πλασιέ που παρουσιάζει τα προϊόντα του σε έναν αγοραστή.

Αναφορικά με θέματα κατανόησης ανθρώπινων σχέσεων και σχετικών ικανοτήτων, το παίξιμο του ρόλου παρέχει πολλά πλεονεκτήματα. Δίνει π.χ. ευκαιρίες στους παίκτες για εφαρμογή γνώσεων που αποκτήθηκαν από βιβλία, διαλέξεις και συζητήσεις, δημιουργεί ευαισθησία σχετικά με τον τρόπο που η συμπεριφορά τους επιδρά σε άλλους και υποβοηθάει τους ανθρώπους να εκτιμήσουν κι άλλες απόψεις. Η γνώση των αποτελεσμάτων είναι άμεση, γιατί τόσο οι παίζοντες το ρόλο όσο και οι άλλοι αναλύουν και κριτικάρουν τη συμπεριφορά των παικτών, το ενδιαφέρον δε και η συμμετοχή φτάνουν σε μεγάλο βαθμό.

ε) Προγραμματισμένη διδασκαλία. Στην προγραμματισμένη διδασκαλία οι σπουδαστές μαθαίνουν με το δικό τους ρυθμό, οι διδάσκοντες δεν αποτελούν το κύριο μέρος της μάθησης, το για μάθηση υλικό χωρίζεται σε πολύ μικρές ενότητες ή στάδια, κάθε μέρος λογικά χτίζεται πάνω σε κάτι που έχει προηγηθεί, στο σπουδαστή παρέχεται άμεση γνώση των αποτελεσμάτων για κάθε απάντηση που δίνει και τέλος

υπάρχει ενεργητική συμμετοχή από μέρους του σπουδαστή στο κάθε στάδιο του προγράμματος.

2.14.5 Άλλες μέθοδοι

α) Η επίδειξη. Αναφέρεται στην όραση, η οποία είναι μια από τις καλύτερες αισθήσεις για μάθηση. Συνίσταται στην καθοδήγηση από μέρους του διδάσκοντος για το πώς ο εκπαιδευόμενος μπορεί να κάνει κάτι. Οι επιδείξεις συνήθως συνδυάζονται με κάποια άλλη τεχνική, όπως μια διάλεξη, εικόνες, βιβλία και συζήτηση. Αποτελεσματικότερη είναι για την απόκτηση δεξιοτήτων, ενώ έχει περιορισμένη δυνατότητα για εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού, γιατί η εκπαίδευση δίνει έμφαση κυρίως στη γνώση του πώς οι αρχές και η θεωρία πρέπει να διδαχθούν με κάποια άλλη μέθοδο.

β) Η προσομοίωση (Simulation). Είναι μια τεχνική ή είδος εξοπλισμού που μοιάζει κατά το δυνατό προς τις πραγματικές συνθήκες που παρουσιάζονται στο έργο. Η μέθοδος κίνδυνος τραυματισμού συντελεί στην ανάπτυξη σε μεγάλο βαθμό του ενδιαφέροντος και της ώθησης του εκπαιδευομένου και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όπου υπάρχει ή σοβαρού λάθους που στοιχίζει ή ακόμα καταστροφής πολύτιμου υλικού.

2.15 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πάντοτε οι διοικούντες επιχειρήσεις θέλουν να βεβαιωθούν για τα αποτελέσματα κάποιας εκπαίδευσης που εγκρίνουν και χρηματοδοτούν. Γι' αυτό, οι διευθύνοντες στα προγράμματα εκπαίδευσης χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους για αξιολόγηση της αποτελεσματικής των προγραμμάτων, όπως η γνώση των εκπαιδευομένων καθώς εκφράζεται σε σχετικά ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις, η μέτρηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων προ και μετά την εκπαίδευση. Όμως είναι δύσκολο να διακρίνουμε σε τι ακριβώς οφείλεται μια βελτίωση στην παραγωγή, αφού κι άλλοι παράγοντες επιδρούν, όπως ο καλύτερος σχεδιασμός, νέος εξοπλισμός, καλύτερα υλικά κ.λ.π.

Γι' αυτό, μια σιγουρότερη μέθοδος είναι η σύγκριση δυο ομάδων, εκ των οποίων η μια υποβάλλεται σε εκπαίδευση ενώ η άλλη όχι, οπότε η σύγκριση μας οδηγεί σε ορισμένα συμπεράσματα. Όμως μια τέτοια μέθοδος είναι δύσκολη στην εφαρμογή της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Ή ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ορισμός.

Είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εκτέλεση ως προς τον καθηγητή κ. Κανελλόπουλο (σελ. 147- 156). Η ανάγκη της συστηματικής εκτίμησης της εργασίας των εργαζομένων είναι προφανής, αφού πάνω στην εκτίμηση αυτή θα στηριχθεί η αξιολόγηση του προσωπικού για προαγωγές ή και για μισθολογικές ανακατατάξεις. Ένα σύγχρονο σύστημα προαγωγών πρέπει να στηριχθεί στην αντικειμενική και αμερόληπτη εκτίμηση της εργασίας, κατά τρόπο που να είναι αποδεκτός, όχι μόνο από την εποπτεία, αλλά και από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Για την άσκηση μιας ορθής πολιτικής εκτίμησης του προσωπικού απαιτείται ο καθορισμός των «σταθερών» της εκτίμησης, ο προκαθορισμός δηλαδή των προδιαγραφών αυτών που συνθέτουν την έννοια της επιτυχημένης εργασίας. Ο καθορισμός αυτός είναι εντελώς απαραίτητος, γιατί προβλέπει τι αναμένεται από κάθε εργαζόμενο πάνω στην εργασία που εκτελεί και δίνεται η δυνατότητα της εκτίμησης και από τον ίδιο, της ποιότητας και της ποσότητας της παρεχόμενης εργασίας.

Παράλληλα όμως, η εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων για την εκτελούμενη εργασία σε κάθε οργανισμό, παρέχει ευκαιρίες για επισήμανση των συχνά επαναλαμβανόμενων ατελειών και λαθών στην εκτέλεση, που μπορεί να επιτρέψει την κατάστροψη ενός προγράμματος

εκπαίδευσης των εργαζομένων, κατά τρόπο που θα οδηγήσει στη βελτίωση της εργασίας τους.

Προϋποθέσεις για σωστή εκτίμηση.

Καμιά εκτίμηση της εργασίας δεν μπορεί να γίνει, όταν δεν έχει καθορισθεί προηγουμένως τι θα εκτιμηθεί, ποιο το περιεχόμενο της εργασίας που θα εκτιμηθεί αλλά και ποια είναι η θέση της εργασίας στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Η σωστή εκτίμηση προϋποθέτει σωστή οργάνωση και τον κατάλληλο άνθρωπο για να εκτιμήσει την εργασία των άλλων. Όσο κι αν ένα σχέδιο εκτίμησης έχει σχεδιαστεί σωστά, δεν είναι αρκετό, όταν πρόκειται να τεθεί σε εφαρμογή σε έναν οργανισμό που πάσχει από λειτουργικές και οργανικές αδυναμίες, όταν δεν έχει γίνει κατά ορθό τρόπο η κατανομή θέσεων, η διάρθρωση της εργασίας, όταν υπάρχουν συγκρούσεις καθηκόντων κ.ο.κ. Ακόμη δεν είναι δυνατή η ορθή εκτίμηση όταν τα στοιχεία της εκτέλεσης που θα εκτιμηθούν είναι ασαφή, αόριστα, αδιευκρίνιστα και δέχονται παρερμηνείες και υποκειμενικές εκτιμήσεις. Περισσότερο δε, όταν τα στοιχεία αυτά, δεν ανταποκρίνονται σε όλα τα είδη εκτέλεσης της εργασίας.

Η πρακτική της εφαρμογής των «τεχνικών» της εκτίμησης της εκτέλεσης της εργασίας, έχει αποδείξει ότι ορισμένες προϋποθέσεις εξασφαλίζουν τη σωστή εφαρμογή ενός σχεδίου εκτίμησης.

Α) Ο οργανωτικός χάρτης (οργανόγραμμα) πρέπει να εμφανίζει την αληθινή εικόνα της διαρθρωτικής οργάνωσης, κατά τρόπο που να δείχνει ότι έχουν ληφθεί υπόψη:

- Η φύση της εργασίας και η ροή της
- Ο αριθμός των ατόμων που χρειάζεται για να εκτελεσθεί η εργασία
- Ο αριθμός των ομάδων εργασίας που χρειάζονται
- Ο αριθμός των εποπτών και των επιπέδων εποπτείας που είναι αναγκαία
- Οι μισθολογικές σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων
- Η ανάγκη για προκαθορισμένες γραμμές εξουσίας

B) Να υπάρχει η δυνατότητα αντικατάστασης όλων των θέσεων

Γ) Έχει ληφθεί μέριμνα για συνεχή αναθεώρηση και αξιολόγηση της διαρθρωτικής οργάνωσης, έχοντας υπόψη τη τεχνική πρόοδο, την εκτίμηση των υφισταμένων και τις προτάσεις για βελτίωση.

Τέλος θα πρέπει να προστεθεί ότι ένα σχέδιο εκτίμησης της εργασίας για να πετύχει πρέπει να προβλέπει:

- Την εκπαίδευση αυτών που θα εκτιμήσουν πάνω στο σχέδιο αυτό, για την εξασφάλιση ομοιόμορφης κρίσης.
- Την συνεργασία όλων των μερών για την κατάρτιση standards και την παραδοχή της ανάγκης εφαρμογής του (π.χ. ενώσεις εποπτών και λοιπών υπαλλήλων).
- Περιοδικές συζητήσεις κατά την εφαρμογή επί των προβλημάτων που ανακύπτουν (συζητήσεις επόπτου και υφισταμένου).

Εφαρμογές. Η αξιολόγηση του εργαζομένου έχει τους εξής σκοπούς και χρήσεις:

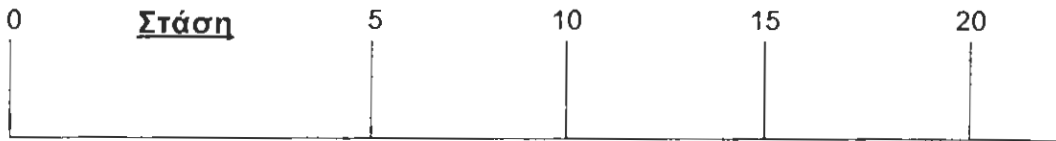
- Υποβοηθάει στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης από τους εργαζόμενους στην παρούσα δουλειά τους.
- Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου
- Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι δηλαδή που διευκολύνει την μεταξύ τους αμοιβαία κατανόηση.
- Υποβοηθάει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζομένου και απολύσεις, ενέργειες δηλαδή που γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μια μακρά περίοδο από πολλούς εκτιμητές.
- Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών των εργαζομένων.
- Δίνει τη βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων, που πετυχαίνεται με τη σύγκριση της εκτίμησης της εργασίας με τα αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις κ.λ.π.

3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Κλίμακες αξιολόγησης:

α) ο συνεχής τύπος, όπου ο αξιολογών τοποθετεί ένα σημείο κάπου πάνω στο συνεχές (σχ. 3α)

β) ο μη συνεχής τύπος, όπου ο αξιολογών απλώς σημειώνει το τετράγωνο που περιγράφει καλύτερα τον υπάλληλο (σχ. 3α)



Όχι ενδιαφέρον στη δουλειά. Συνεχώς παραπονιέται.	Αδιάφορος στις εντολές, απρόσεκτος .	Ενδιαφέρεται για τη δουλειά, δέχεται γνώμες και συμβουλές από άλλους.	Με ενθουσιασμό ό για τη δουλειά του, συναδέλφους και την επιχείρηση.	Ενθουσιώδης, ζητά γνώμες και συμβουλές από τους άλλους.
---------------------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

(σχ. 3α)

Γνώση της δουλειάς

□	□	□	□	□
Έχει σοβαρά χάσματα στη γνώση των συστατικών της δουλειάς του.	Έχει ικανοποιητική γνώση της ρουτίνας δουλειάς.	μια Είναι πληροφορημένος επί όλων των φάσεων της δουλειάς του.	καλά πολύ καλή της γνώση όλων των απόψεων της δουλειάς του.	Έχει Εξαιρετική κατανόηση του έργου του. Υπερβολικά καλά πληροφορημένος.

(σχ. 3β)

- **Μέθοδοι σύγκρισης του υπαλλήλου**

α) Η μέθοδος ταξινόμησης (Ranking Method). Ο ταξινομός, ταξινομεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους στον οργανισμό. Αδυναμία της μεθόδου αυτής θεωρείται το γεγονός ότι μας λέει που στέκεται ένα άτομο σε σχέση με άλλους στην ομάδα, αλλά δεν μας δείχνει πόσο καλύτερο ή χειρότερο είναι το άτομο σε σύγκριση με ένα άλλο.

β) Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced Distribution Method). Ο προϊστάμενος στη μέθοδο αυτή βάζει τη βαθμολογία του έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά συχνότητας, να βάλουν δηλαδή 10% από τους υπαλλήλους στο επάνω σημείο της κλίμακας, 20% στην επόμενη χαμηλότερη συχνότητα και 10% στο χαμηλότερο σημείο. Η τεχνική αυτή ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, αφού είναι αδύνατο όλοι οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν το ίδιο. Όμως κάτι τέτοιο είναι απατηλό, γιατί ενώ οι περισσότερες ικανότητες του γενικού πληθυσμού είναι βαλμένες σύμφωνα με την κανονική καμπύλη, σε έναν οργανισμό έχουμε να κάνουμε με επιλεγμένα άτομα κι επομένως δεν ισχύει η πιθανότητα της κανονικής καμπύλης.

- **Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου (Check List)**

α) Ο ζυγισμένος ελεγχόμενος κατάλογος. Αποτελείται από ένα αριθμό προτάσεων που περιγράφουν διάφορα είδη και επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο ειδικό έργο ή μια οικογένεια έργων. Κάθε πρόταση έχει ένα ειδικό βάρος ή μια αξία στην κλίμακα.

Ο επόπτης αξιολογεί ένα υπάλληλο, σημειώνει όλες εκείνες τις προτάσεις που πιο πολύ περιγράφουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Ολόκληρος τότε ο κατάλογος βαθμολογείται και βρίσκεται ο μέσος όρος των αξιών όλων των περιγραφικών προτάσεων που σημειώθηκαν από τον βαθμολογητή.

β) Η μέθοδος της επιβεβλημένης εκλογής (Forced Choice). Ο βαθμολογικός κατάλογος αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό τετράδων ή ομάδων τεσσάρων προτάσεων η καθεμία. Σε μερικές περιπτώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ομάδες από προτάσεις. Για κάθε τετράδα ο βαθμολογητής πρέπει να σημειώσει μια πρόταση που είναι περισσότερο περιγραφική της απόδοσης και μια που είναι η λιγότερο περιγραφική. Οι τετράδες είναι έτσι φτιαγμένες ώστε η καθεμία να περιέχει δυο προτάσεις ευνοϊκές και δυο όχι ευνοϊκές. Η πραγματική αξία (ή το βάρος) των προτάσεων κρατιέται μυστική από τους επόπτες γιατί έτσι ίσως αποκλειστεί η προκατάληψή τους. Απλώς αναφέρουν τις προτάσεις που αντιπροσωπεύουν τη συμπεριφορά κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ενώ από τις δυο ευνοϊκές μόνο η μια δείχνει τη διαφορά μεταξύ υψηλής και χαμηλής απόδοσης και από τις δυο μη ευνοϊκές πάλι μόνο η μια διακρίνει τον καλό ή ανεπαρκή εκτελεστή. Απλώς με το διάβασμα των προτάσεων δεν φαίνεται ποια είναι υπέρ ή κατά του εκτιμώμενου ατόμου. Η βαθμολόγηση γίνεται στο γραφείο διοίκησης προσωπικού και όπου υπάρχουν πολλά άτομα για βαθμολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μηχανή βαθμολόγησης.

- **Κρίσιμα Περιστατικά (Critical Incidents).**

Η μέθοδος αυτή που έχει αναπτυχθεί πρόσφατα, απαιτεί από τον επόπτη να καταγράφει σε ένα σημειωματάριο όλα τα σπουδαία περιστατικά στη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου που δείχνουν πετυχημένη ενέργεια κι εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά. Αυτά μεταφέρονται σε ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες ή χαρακτηριστικά κάτω από τα οποία καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς

- **Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης (Field Review).**

Το χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι ο προϊστάμενος δεν συμπληρώνει έντυπα για τους υφισταμένους του. Αυτό το κάνει ένας αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού που σε συνέντευξη με τον επόπτη παίρνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για κάθε υπάλληλο και συντάσσει σχετική επιστολή πληροφοριών που τη θέτει υπόψη του επόπτη για έγκριση και πιθανές αλλαγές. Δεν υπάρχουν έντυπα αξιολόγησης για συμπλήρωση, αλλά αυτή γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά: ανεπαρκής, ικανός, άριστος.

Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής **πλεονεκτήματα**: ξαλαφρώνει τον επόπτη από την υποχρέωση να συμπληρώσει έντυπα αξιολόγησης και επιπλέον τον αναγκάζει να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις εξαιτίας του ελέγχου του γραφείου προσωπικού, το οποίο μπορεί να αποκλείσει επιπόλαιες κρίσεις, αν ερευνήσει βαθύτερα. **Μειονέκτημα** εξάλλου της μεθόδου αποτελεί η απασχόληση δυο στελεχών για την αξιολόγηση.

- **Ελεύθερη έκθεση (Free From Essay).**

Η μέθοδος αυτή απαιτεί την από μέρους του προϊσταμένου καταγραφή σε ένα κομμάτι χαρτί των εντυπώσεών του για τον εργαζόμενο που μπορούν να μπουν κάτω από ορισμένες επικεφαλίδες όπως: η φύση της εκτέλεσης της εργασίας, λόγοι για την συμπεριφορά του και ανάγκες εξέλιξης για το μέλλον. Μόνο που απαιτείται χρόνος πολύς για σκέψη όπως και αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες, κάτι που δεν υπάρχει σε όλους τους επόπτες.

- **Ομαδική αξιολόγηση (Group Appraisal).**

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Γίνεται από τον προϊστάμενο και τρεις τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογουμένου. Ένας από αυτούς είναι ο συντονιστής και διεξάγει τη συζήτηση γιατί γνωρίζει τον τρόπο (όπως π.χ. κάποιος από το γραφείο προσωπικού). Στη σύσκεψη, ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογουμένου κάνει τη σχετική εισήγηση, γιατί γνωρίζει καλύτερα τα πράγματα. Ακολουθεί συζήτηση και ιδέες εκφράζονται σχετικά για τη βελτίωση της εκτέλεσης και για σχέδια για την εξέλιξη του ατόμου και η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς όπως: ανεπαρκής, καλός, άριστος κ.λ.π., δηλαδή αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον άμεσο προϊστάμενο και σαν συμπέρασμα της συζήτησης που προηγήθηκε.

Το μεγάλο **πλεονέκτημα** αυτής της μεθόδου συνίσταται στο γεγονός ότι οι πολλοί κριτές καταλήγουν σε καλύτερες και δικαιότερες κρίσεις και επιπλέον αποκλείεται σχεδόν απόλυτα η πιθανότητα να παραβλεφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή. **Μειονέκτημα** όμως κι εδώ αποτελεί η κατανάλωση χρόνου.

- **Η συνέντευξη αξιολόγησης.**

Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον επόπτη να συζητά περιοδικά με κάθε υφιστάμενό του για την απόδοσή του, οπότε η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει σαν βάση για την συζήτηση αυτή. Οι τέτοιες συνεντεύξεις υπηρετούν δυο σκοπούς:

α) Πετυχαίνεται επαναπληροφόρηση που βοηθά το άτομο να γνωρίσει την πρόδοό του καθώς και που στέκει στα μάτια του προϊσταμένου του και

β) Δίνουν την ευκαιρία στον επόπτη να συμβουλευσει τον υφιστάμενο για το πώς θα βελτιώσει την απόδοσή του.

3.3 ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

(Προαγωγές, Μεταθέσεις, Διακοπές Εργασίας, Υποβιβασμοί)

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και υπηρεσίες είναι συχνή η από το έργο μετακίνηση των εργαζομένων τόσο οριζόντια όσο και κάθετα μέσα στη δομή τους, αλλά και προς τα μέσα ή έξω του οργανισμού. Αυτή η μετακίνηση οφείλεται σε πολλούς παράγοντες όπως: μεταβολές στη δομή του οργανισμού που περικλείουν αναδιάρθρωση των εργασιών, αλλαγές στα όρια των τομέων και φυσική ανατοποθέτηση ανθρώπων, έργων και τομέων, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο και ο καθηγητής κ. Κανελλόπουλος (σελ. 173- 184).

Άλλος παράγοντας για αυτές τις μεταβολές είναι και η παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η εισαγωγή νέων διαδικασιών και μεθόδων λειτουργίας.

Μειώσεις σε εργατικό δυναμικό μπορούν όμως να επέλθουν και σε περιπτώσεις που εγκαταλείπεται η παραγωγή κάποιου προϊόντος ή κλείνει η επιχείρηση.

Επίσης δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί και ο παράγοντας των παραιτήσεων, των συνταξιοδοτήσεων και των απολύσεων που περιλαμβάνει μια ολόκληρη σειρά προαγωγών, αν ο οργανισμός έχει σαν πολιτική του τις προαγωγές από μέσα.

1. Προαγωγές.

Είναι η ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε μια θέση υψηλότερου επιπέδου, η οποία απαιτεί από αυτόν περισσότερα πράγματα σε γνώσεις, δεξιότητες και ευθύνη και η οποία συνήθως, αλλά όχι πάντοτε, συνοδεύεται από μια αύξηση της αμοιβής του. Συχνά μάλιστα στη νέα θέση αποδίδονται και σύμβολα μεγαλύτερου γοήτρου όπως: σημαντικότερος τίτλος, μεγαλύτερη εξουσία, μεγαλύτερο και πολυτελέστερο γραφείο, μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων μέσα στο χώρο της επιχείρησης και λιγότερο στενή εποπτεία πάνω στις ενέργειες του.

2. Μεταθέσεις.

Η μετάθεση συνίσταται στην ανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε άλλη εργασία με όμοια αμοιβή, κύρος και ευθύνη. Είναι μια οριζόντια μετακίνηση, ενώ η προαγωγή είναι κάθετη. Μπορεί όμως να περιλαμβάνει μια μικρή αλλαγή στο ποσό της ευθύνης και του κύρους, γιατί μέσα στους οργανισμούς οι διάφορες θέσεις ορίζονται με ευρύτητα καθηκόντων και ευθυνών.

Οι αιτίες των μεταθέσεων είναι: α) οι ανάγκες της επιχείρησης και

β) η επιθυμία του υπαλλήλου

Οι ανάγκες της επιχείρησης που επιβάλλουν μετακινήσεις υπαλλήλων είναι: μεταβολές στον όγκο της παραγωγής, αλλαγές στην δομή της επιχείρησης, προσθήκη ή εγκατάλειψη προϊόντων, άλλες παρόμοιες προσαρμογές στις λειτουργίες του οργανισμού, απουσίες ορισμένων βασικών υπαλλήλων και μεταφορά σε άλλη θέση κάποιου που δεν αποδίδει στην παρούσα εργασία του, αλλά είναι πεποίθηση της διοίκησης ότι θα αποδώσει καλύτερα στην άλλη, γιατί κάτι τέτοιο ίσως προκύπτει από την ανάλυση του έργου και των προσόντων, κάτι δηλαδή που πολλές φορές είναι σωστό. Μερικές φορές ακόμη γίνεται μια μετάθεση ύστερα από επιθυμία του υπαλλήλου, γιατί ίσως δεν του αρέσει η παρούσα του απασχόληση, ή γιατί νομίζει πως σε κάποιο άλλο τομέα θα έχει περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο.

Οι μεταθέσεις μπορούν να χαρακτηριστούν σαν προσωρινές ή σαν μόνιμες.

3. Διακοπή εργασίας και Ανάκληση.

Είναι ένας αόριστος χωρισμός του εργαζομένου από την κατάσταση πληρωμών της επιχείρησης για λόγους που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του υπαλλήλου.

Αιτίες για πού την προκαλούν είναι: μείωση των πωλήσεων, έλλειψη πρώτων υλών, εποχικές διακυμάνσεις της αγοράς, καθυστερήσεις της παραγωγής και τεχνολογικές ανακαινίσεις. Κατά τον χρόνο δε της διακοπής ο εργοδότης δεν ξέρει πόσο θα διαρκέσει και τότε επομένως θα ανακαλέσει τον υπάλληλο, γιατί μερικές φορές η προσωρινή διακοπή μπορεί να γίνει οριστική. Βέβαια πρέπει να γίνει καθαρή διάκριση της διακοπής εργασίας από την απόλυση, η οποία γίνεται για λόγους πειθαρχικούς ή χαμηλής απόδοσης στην εργασία.

4. Υποβιβασμός.

Η επανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε ένα έργο ή θέση μικρότερου κύρους και αμοιβής λέγεται υποβιβασμός και προκαλείται από παράγοντες που ξεφεύγουν από τον έλεγχο του υπαλλήλου. Τυπικό παράδειγμα αποτελεί η μείωση του εργατικού δυναμικού, οπότε οι εναπομένοντες συχνά υποχρεώνονται να πάρουν θέσεις χαμηλότερου επιπέδου, διότι γίνεται σύμπτυξη τμημάτων και κατάργηση θέσεων.

Μπορεί όμως ένας υποβιβασμός να γίνει και για λόγους ανεπάρκειας του ατόμου στη θέση που τοποθετήθηκε. Και λόγοι υγείας όμως μπορούν να συντελέσουν στον υποβιβασμό, αφού το άτομο δεν μπορεί για τον λόγο αυτό να εκτελεί πλήρως τα καθήκοντά του.

5. Απόλυση.

Ο όρος απόλυση σημαίνει την οριστική αποπομπή από την εργασία ενός εργαζομένου (με διακοπή πληρωμής στο μέλλον) για λόγους ανεπάρκειας ή κάποιου άλλου σοβαρού παραπτώματός του. Στα διοικητικά επίπεδα οι άνθρωποι απολύονται ή υποχρεώνονται σε παραίτηση ύστερα από συγκρούσεις πάνω σε θέματα πολιτικής και φιλοσοφίας του οργανισμού. Στα άλλα επίπεδα η απόλυση είναι συνέπεια ανεπάρκειας στη δουλειά ή παράβασης κανόνων συμπεριφοράς (πειθαρχικοί λόγοι). Η για ανεπάρκεια απόλυση συμβαίνει συνήθως κατά την περίοδο δοκιμασίας του εργαζομένου, παρόλο που πολλές επιχειρήσεις την αποφεύγουν για λόγους γοήτρου (ότι παρέχουν σιγουριά κ.τ.λ.) κι αν καταφύγουν σε αυτήν φροντίζουν η ενέργειά τους αυτή να στηρίζεται σε αδιάσειστα στοιχεία.

3.4 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Μερικοί πιστεύουν ότι η δραστηριοποίηση (παρακίνηση), ξεκινά από το ίδιο το άτομο (εσωτερική) . Άλλοι πάλι θεωρούν ότι προέρχεται από πηγές έξω από το άτομο (εξωτερική) . Ο καθηγητής κ. Κανελλόπουλος (σελ. 345- 372) αναλύει τη παραπάνω διάκριση:

3.4.1 Εσωτερική παρακίνηση

Οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ατόμου ξεκινούν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθοριστικά τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του.

Η εσωτερική δραστηριοποίηση έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα κυριότερα από τα οποία είναι:

- Οι ανάγκες και οι επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του. Άλλα άτομα μπορεί να προσπαθούν και να το επηρεάζουν, αλλά η απόφαση στο τέλος για το τι θέλει το ίδιο το άτομο βασίζεται μόνο σε εκείνο.

- Οι ανάγκες και οι επιθυμίες καθενός είναι μοναδικές, διότι καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά του, τον βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του.

- Ένα άτομο μπορεί και αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις επιθυμίες του σε διαφορετικούς χρόνους.

Παρά την μοναδικότητα και αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές από αυτές είναι αρκετά ίδιες, ώστε

επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να επιτύχουν ικανοποίηση των αναγκών τους.

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων.

Αν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες ,μπορούν να επιδιώξουν και να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, ώστε αυτοί να δράσουν προς όφελος των σκοπών της οργάνωσης, παρά τις διαφορές των εργαζομένων μεταξύ τους και των αναγκών τους.

Ακόμη η γνώση των αναγκών επιτρέπει στους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης. Από την επιτυχή ικανοποίηση των αναγκών μπορούν να ωφεληθούν και η οργάνωση και τα μέλη της. Όλες οι θεωρίες περί ανθρώπινων αναγκών βασίζονται σε τρεις θέσεις:

- Καμιά ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Γι' αυτό απαιτείται μερική μόνο ικανοποίηση μιας ανάγκης πριν ο άνθρωπος επιδιώξει την ικανοποίηση της επόμενης.
- Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς στο κάθε άτομο και συχνά δεν είναι καν συνειδητές.
- Επειδή οι ανάγκες συχνά έχουν σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται. Π.χ. ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί την βιολογική του ανάγκη για φαγητό, εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνικοοικονομική του θέση.

Η ιεραρχία των αναγκών κατά τον Maslow

Μια από τις πιο γνωστές θεωρίες περί ανθρώπινης δραστηριοποίησης παρουσιάστηκε από τον Abraham H. Maslow το 1943.

Η θεωρία αυτή βασίζεται στις ακόλουθες προτάσεις:

- Οι ανάγκες του ανθρώπου έχουν μια ιεράρχηση σπουδαιότητας από τη χαμηλότερη ανάγκη (τη φυσιολογική), στην ασφάλεια, στην αγάπη (κοινωνική), στην εκτίμηση (εγώ) και τέλος στην αυτοεκπλήρωση. Αυτή η ιεράρχηση του επείγοντος των αναγκών σημαίνει ότι η πιο επείγουσα ανάγκη θα μονοπωλεί την προσοχή του ατόμου, ενώ οι υπόλοιπες σχεδόν ξεχνιούνται. Ο Maslow θεωρούσε τη δραστηριοποίηση του ατόμου σαν μια προκαθορισμένη τάξη αναγκών. Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι πιο επιτακτικές, αλλά η ψυχολογική ανάγκη για αυτοπραγμάτωση είναι πολύ σπουδαία για κάθε άτομο (σχ. 3).
- Ο άνθρωπος διαρκώς θέλει. Ως εκ τούτου, ποτέ δεν ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες. Μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη μέχρι ένα βαθμό, σταματάει να έχει επείγοντα χαρακτήρα και αποκαλύπτεται κάποια επόμενη ανάγκη, η οποία προβάλλει πλέον σαν η πιο επείγουσα. Αυτή η διαδικασία συνεχίζεται διαρκώς κι έτσι ο άνθρωπος πάντοτε όσα και να αποκτήσει προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.
- Ο άνθρωπος βαδίζει από τις κατώτερες προς τις ανώτερες ανάγκες ικανοποιώντας τη μια μετά την άλλη. Εάν κάποιος ασχολείται με την κάλυψη ανώτερων αναγκών και ξαφνικά απειληθεί η ικανοποίηση κάποιας χαμηλότερης ανάγκης που έχει ήδη καλυφθεί, τότε ο άνθρωπος στρέφεται προς την αντίθετη κατεύθυνση (προς την κατώτερη ανάγκη)

για την ικανοποίηση της. Για κάποιον που κοιμάται κανονικά και αρκετά, ο ύπνος δεν αποτελεί κίνητρο για τη συμπεριφορά του.

- Αν όμως δεν κοιμηθεί δυο μερόνυχτα στη σειρά, τότε οι ανάγκες του για συντροφιά, αυτοεκτίμηση και αναγνώριση πέφτουν στο ελάχιστο και η ανάγκη του για ανάπαυση γίνεται πρωταρχικό κίνητρο.
- Οι ανάγκες αλληλεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται. Επειδή μια ανάγκη δεν εξαφανίζεται όταν παρουσιάζεται μια άλλη, όλες οι ανάγκες τείνουν να είναι εν μέρει ικανοποιημένες κάθε φορά.

Οι **φυσιολογικές** (βιολογικές) ανάγκες έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά:

α) είναι σχετικά ανεξάρτητες μεταξύ τους, β) συνήθως συνδέονται με κάποιο μέρος του σώματος, γ) σε μια καταναλωτική κοινωνία της αφθονίας αυτές οι ανάγκες είναι σπάνιο να παίζουν ρόλο κινητήριας δύναμης στον καθορισμό της συμπεριφοράς, δ) για να είναι συνεχώς καλυμμένες πρέπει να ικανοποιούνται επανειλημμένα σε μικρά χρονικά διαστήματα και ε) απαιτούν ευσυνείδητη πρόνοια για τη μελλοντική τους ικανοποίηση.

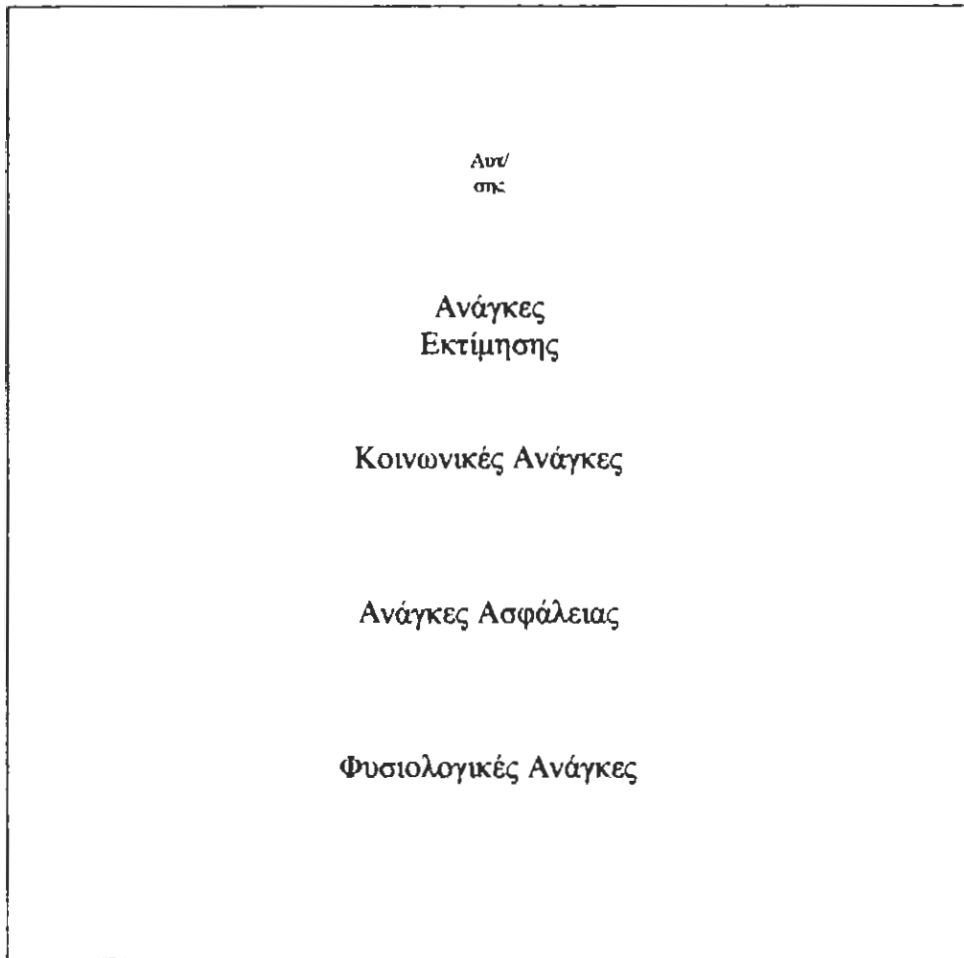
Οι ανάγκες **ασφάλειας** περιλαμβάνουν εκτός από την προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου και των στερήσεων και την επιθυμία για σιγουριά εργασίας, η οποία μπορεί να είναι πολύ σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς, επειδή κάθε εργαζόμενος εξαρτάται τουλάχιστον εν μέρει από τον εργοδότη του. Η ανάγκη για σιγουριά παίρνει τη μορφή της απαίτησης για οικονομική σιγουριά (αποταμίευση και μόνιμότητα εργασίας), προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας, επιθυμία για τάξη στον γύρω κόσμο (περιβάλλον και συμπεριφορά συνεργατών).

Οι **κοινωνικές** ανάγκες περιλαμβάνουν την επιθυμία να ανήκει κανείς κάπου, να συνδέεται με κάποιους, να γίνεται αποδεκτός από τους συναδέλφους του και να δίνει και να δέχεται φιλία και αγάπη.

Παρά το γεγονός ότι γνωρίζουν τις ανάγκες αυτές, μερικά ηγετικά στελέχη κακώς υποθέτουν ότι οι ανάγκες αυτές και οι άτυπες σχέσεις και ομάδες που προκύπτουν από τις ανάγκες αυτές αποτελούν κίνδυνο για τους στόχους της τυπικής οργάνωσης. Τότε προσπαθούν να περιορίσουν και να θέσουν υπό έλεγχο τις σχέσεις αυτές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιδρούν, να μη συνεργάζονται μαζί τους και να συγκρούονται κεκαλυμμένα ή ανοικτά. Τότε αυτή η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα και όχι αιτία των ενεργειών του ηγετικού στελέχους.

Οι ανάγκες **εκτίμησης**, σε αντίθεση προς τις ανάγκες κατώτερων επιπέδων, σπάνια ικανοποιούνται εντελώς, αλλά όταν αποκτήσουν σπουδαιότητα, το άτομο προσπαθεί συνεχώς να τις ικανοποιήσει. Σε μια χαρακτηριστική τυπική οργάνωση είναι πολύ μικρές οι πιθανότητες των κατώτερων υπαλλήλων και εργατών να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και εκτίμησης από τους άλλους. Η αυτοεκτίμηση καλύπτει την αυτοπεποίθηση, τον αυτοσεβασμό, το γνώθι σε εαυτόν, τις επιτυχίες, την ανεξαρτησία και την ελευθερία. Όταν αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται, τότε αποκτά κανείς το αίσθημα ότι αξίζει, ότι είναι ικανός, δυνατός, χρήσιμος και απαραίτητος στον κόσμο. Διαφορετικά έχει κανείς σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας. Οι ανάγκες που εξαρτώνται από την εκτίμηση των άλλων, περιλαμβάνουν τη θέση, την αναγνώριση, τη σπουδαιότητα και το γόητρο.

Οι ανάγκες **αυτοπραγμάτωσης** αποκτούν σπουδαιότητα μόνο όταν καλυφθούν όλες οι άλλες ανάγκες και περιλαμβάνουν την χρησιμοποίηση όλων των ικανοτήτων που διαθέτει κάποιος, τη συνεχή αυτοανάπτυξη και τη δημιουργικότητα στην ευρύτερη έννοιά της. Μέσα ικανοποίησης των αναγκών αυτών είναι ο αθλητισμός, η πολιτική, η επιστήμη, η οικογένεια, η θρησκεία, τα χόμπι και οι επιχειρήσεις.



(σχ. 4)

Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

3.4.2 Εξωτερική παρακίνηση

Η θεωρία της εξωτερικής δραστηριοποίησης δεν αρνείται την εσωτερική παρακίνηση, αλλά αντίθετα βασίζεται σε αυτή και προχωράει πιο πέρα. Η θεωρία δηλαδή της εξωτερικής δραστηριοποίησης περιλαμβάνει δυνάμεις που προέρχονται μέσα από το ίδιο το άτομο (ανάγκες και επιθυμίες του) και τους παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχό του το ηγετικό στέλεχος, δηλαδή ο προϊστάμενός του και οι οποίοι αποτελούνται από θέματα συναφή προς την εργασία, όπως π.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας και πολιτική της εταιρείας καθώς και θέματα περιεχομένου εργασίας, όπως π.χ. αναγνώριση, προαγωγές και υπευθυνότητα.

Εφόσον οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά ή αρνητικά σε οτιδήποτε κάνει ο προϊστάμενος τους, θα πρέπει κάθε ηγετικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εκείνα τα μέσα εξωτερικής δραστηριοποίησης που προκαλούν θετικές αντιδράσεις από τους εργαζόμενους προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι είτε θετικά και να επιβραβεύουν την καλή απόδοση, είτε αρνητικά που "τιμωρούν" ή απειλούν να "τιμωρήσουν" κάποιον με κακή απόδοση.

Πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η συλλογική προσπάθεια που καταβάλλεται σε κάθε οργάνωση τους επιτρέπει να πετύχουν και οι ίδιοι σκοπούς, τους οποίους αλλιώς θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιήσουν. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν υψηλό βαθμό αυτοδραστηριοποίησης ή εσωτερικής παρακίνησης. Άλλοι όμως εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι εργαζόμενοι για τους σκοπούς της οργάνωσης ικανοποιούν και δικές τους ανάγκες διαφόρων επιπέδων.

Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν εσωτερική παρακίνηση και ουσιαστικά το μόνο που θέλουν είναι ο μισθός για να πληρώνουν τους λογαριασμούς τους.

Για αυτούς κυρίως τους ανθρώπους πρέπει τα ηγετικά στελέχη να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική δραστηριοποίηση για να τους κάνουν να εργαστούν προς επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Αυτό σημαίνει ότι το ηγετικό στέλεχος πρέπει να γνωρίζει με ποια μέσα μπορεί να δραστηριοποιήσει τους υφισταμένους του.

3.5 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

Η Πολιτική των μισθών διαφέρει κάπως από επιχείρηση σε επιχείρηση, όπως επισημαίνει και ο καθηγητής κ. Ζευγαρίδης (σελ. 389-395). Οι αδύνατες συνηθίζουν να πληρώνουν το μίνιμουμ της αμοιβής, συνήθως το καθοριζόμενο από την πολιτεία, οπότε και προσελκύουν και ανάλογο εργατικό δυναμικό. Στο άλλο άκρο είναι οι επιχειρήσεις, που πληρώνουν πολύ πάνω από τα επίπεδα στην αγορά της εργασίας, με σκοπό να προσελκύσουν υπάλληλους με την καλύτερη κατάρτιση και απόδοση και με αποτέλεσμα το μικρότερο εργατικό κόστος από εκείνες τις επιχειρήσεις, που προσλαμβάνουν χαμηλότερης ποιότητας εργαζόμενους.

Όμως οι πιο πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση συναγωνιστικών προγραμμάτων αμοιβών, δηλ. να πληρώνουν κάπου κοντά στα γενικά επίπεδα, με την προσδοκία να' χουν λογικά ανθρώπους καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες, οι οποίες αποτελούν πηγή δυσαρεσκειών. Προσέχουν δε κυρίως δυο κριτήρια: τις απαιτήσεις του έργου και τις αμοιβές, που επικρατούν στην αγορά εργασίας, ενώ άλλοι παράγοντες, όπως οι αλλαγές στο κόστος της ζωής, η προσφορά και η ζήτηση, η ικανότητα για πληρωμή κι η παραγωγικότητα, θεωρούνται σαν βοηθητικοί, παρόλο που σε ειδικές περιπτώσεις (όπως όταν η επιχείρηση επί χρόνια χάνει χρήματα) είναι δυνατόν να φέρει έναν από αυτούς τους παράγοντες στην επιφάνεια.

Μια **ορθή πολιτική** είναι η υιοθέτηση ενός προγράμματος αξιολόγησης του έργου για τον καθορισμό δικαίων διαφορών, βασισμένων στις διαφορές του περιεχόμενου των έργων. Οι υπάλληλοι είναι σε μια θέση λογικά καλή να κρίνουν κατά πόσο η εργασία τους πληρώνεται σωστά, σε σχέση με άλλες στην επιχείρηση.

Έτσι η αξιολόγηση του έργου εξασφαλίζει εσωτερική συνοχή-αρμονία των επιπέδων αμοιβών μέσα στην επιχείρηση. Η εξωτερική συνέπεια, δηλ. η λογική ισότητα μέσα στα όρια τα πληρωμένα από άλλες επιχειρήσεις, μπορεί να επιτευχθεί όταν γίνεται περιοδικά σχετική έρευνα και προσαρμογή προς το γενικό επίπεδο μισθών.

3.5.1 Αρχές πολιτικής μισθών και ημερομισθίων, κάποιες

από τις οποίες είναι:

1. Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμών για εργασίες, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η ειδικότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες της εργασίας.

2. Το γενικό επίπεδο μισθών και ημερομισθίων πρέπει να ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις, παρόλο που το πρώτο χρησιμοποιείται περισσότερο.

3. Το σχέδιο πρέπει να κάνει προσεκτικά διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπάλληλους. Ένα έργο ανταποκρίνεται σε ένα μέτρο αμοιβής και ένα πρόσωπο το αναλαμβάνει με αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις συμβαίνουν μερικές φορές σε έργα υψηλού επιπέδου, όπου αυτός που τα κατέχει μπορεί να τα κάνει μικρά ή μεγάλα, ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του.

4. Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιος το κάνει, παρόλο που τούτο δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

5. Πρέπει να υπάρχει μια καλά καταστρωμένη διαδικασία για ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές

6. Οι υπάλληλοι να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών και ο καθένας για τη θέση του μέσα στη δομή των μισθών. Μυστικότητα γύρω από αυτά τα θέματα, δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την κάλυψη παράλογων προγραμμάτων.

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα μισθών και ημερομισθίων, είναι ποιος ασχολείται με την οργάνωση για την πολιτική μισθών και ημερομισθίων.

Στις μικρές επιχειρήσεις τα θέματα των αμοιβών τα χειρίζεται ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής, ενώ στις μεγάλες αναγκαίες είναι οι υπηρεσίες ειδικευμένων ατόμων, που ανήκουν στο γραφείο των βιομηχανικών σχέσεων, με καθήκοντα τη διατύπωση πολιτικής και διαδικασίας αμοιβών, την ανάλυση του έργου, την έρευνα επί μισθών και ημερομισθίων, τη συμμόρφωση με τους νόμους της πολιτείας και τη συμμετοχή σε προγράμματα αμοιβών σαν κίνητρα και αξιολόγησης υπαλλήλων.

3.5.2 Γιατί δίνονται οικονομικές αμοιβές

Η κατάσταση ενός προγράμματος οικονομικών αμοιβών απαιτεί μια αιτιολογία δηλ. ένα **σύνολο σκοπών και αρχών** σχετικών με τις αμοιβές και τον τρόπο λειτουργίας τους. Τα τέτοια προγράμματα στους περισσότερους οργανισμούς έχουν αναπτυχθεί με το χρόνο με προσθήκες και με τη μέθοδο της δοκιμής- λάθους χωρίς κάποιο σχέδιο. Ανεξάρτητα όμως από όλα αυτά τα προγράμματα, που υπάρχουν σήμερα, φαίνονται να έχουν καταστρωθεί με βάση τους εξής σκοπούς:

α. Την προσέλκυση υποψηφίων με λογικά συναγωνιστικές αμοιβές, που σημαίνει πως τα επίπεδα των μισθών και ημερομισθίων είναι κάτι συνακόλουθο της στρατολόγησης υπαλλήλων.

β. Τον έλεγχο εκ μέρους της διοίκησης των μισθών και ημερομισθίων και του εργατικού κόστους με την αξιολόγηση του έργου, τις κλίμακες αμοιβών και την κατάταξη των υπαλλήλων, έτσι ώστε κάθε τμήμα να μην μπορεί να έχει περισσότερους υπάλληλους από όσους χρειάζεται.

γ. Την ικανοποίηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να μειωθούν στο ελάχιστο οι αποχωρήσεις και τα παράπονα, εξαιτίας άνισων μισθολογικών μέτρων. Αμοιβές δίκαιες, επαρκείς και απαλλαγμένες από εύνοιες και διακρίσεις, παίζουν το ρόλο των παραγόντων υγιεινής κατά Herzberg καθώς και το ρόλο κινήτρων.

δ. Την προτροπή και αμοιβή για καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, οπότε οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν κίνητρο, με την υπόθεση δηλ. ότι αυτός που παράγει περισσότερο πρέπει να πληρώνεται καλύτερα.

Από τις έρευνες γύρω από τους τέσσερις αυτούς σκοπούς συμπεραίνεται πως οι τρεις πρώτοι σκοποί πετυχαίνονται αρκετά στους καλά διοικούμενους οργανισμούς, ενώ ο τέταρτος- σαν κίνητρο- πολύ λίγη εφαρμογή έχει.

3.5.3 Προβλήματα

Τα πολλά θέματα και προβλήματα της πολιτικής μισθών και ημερομισθίων μπορούν, για λόγους συζήτησης, να συγκεντρωθούν γύρω στα εξής επτά σημεία:

1. **Επίπεδα αμοιβών.** Δηλ. στο εάν η όλη δομή είναι υψηλή, κανονική ή χαμηλή, κάτι που καθορίζεται από τις ανταγωνιστικές εκτιμήσεις στην αγορά εργασίας και τις επιχειρήσεις, την οικονομική αντοχή του οργανισμού, την πολιτική της διοίκησης και άλλους παράγοντες.

2. **Εσωτερική δομή αμοιβών.** Αναφέρεται στην κλιμάκωση των πληρωμών και στις κατατάξεις των έργων. Κανονικά η αξιολόγηση του έργου βρίσκεται στη βάση αυτής της διαδικασίας.
3. **Ατομικός καθορισμός πληρωμής.** Συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων μέσα σε τίτλους και επίπεδα πληρωμών.
4. **Πληρωμές με βάση το χρόνο ή την παραγωγή.** π.χ. με την ώρα, την εβδομάδα ή το μήνα. Μερικοί πληρώνονται με το κομμάτι ή με τη μονάδα παραγωγής.
5. **Ειδικά προβλήματα πωλητών, στελεχών.** και επαγγελματιών – επιστημόνων.
6. **Ωφελήματα και πληρωμές συμπληρωματικές.** όπως π.χ. ασφάλειες, συντάξεις, πληρωμένες διακοπές, δώρα, συμμετοχή στα κέρδη κλπ.
7. **Έλεγχος μισθών και ημερομισθίων,** που γίνεται με διάφορες τεχνικές, οι οποίες ρυθμίζουν το κόστος, όπως η κατάταξη των έργων, η περιγραφή τους κλπ.

3.5.4 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Το πάρε δώσε στην αγορά εργασίας, όπως και οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, εμποδίζουν να αναπτυχθεί σε επιστήμη ο καθορισμός των μισθών και ημερομισθίων, μολονότι έχει φθάσει σε ένα επίπεδο, που το χαρακτηρίζει η λογική, η συνέπεια και το σύστημα.

Οι παράγοντες δε που βοηθούν σε έναν οργανισμό τον καθορισμό των αμοιβών (διαβαθμίσεις, επίπεδα, αυξήσεις) είναι οι ακόλουθοι:

α) Οι επικρατούσες αμοιβές:

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες με εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος της εργασίας. Φυσικά επιδρά και ο νόμος της προσφοράς και ζήτησης.

Αν η προσφορά μιας ειδικότητας π.χ. ενός μηχανολόγου, γίνεται σπάνια, οι αγοραστές προσφέρουν μεγαλύτερη αμοιβή και έτσι οι επικρατούντες μισθοί αυξάνουν. Συμβαίνει όμως και τα αντίθετο: αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρνει να προσελκύει και να συγκρατεί το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται, ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλές.

β) Η ικανότητα πληρωμής εκ μέρους του εργοδότη.

Επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση με εκείνο, που επικρατεί στην αγορά της εργασίας ή στις επιχειρήσεις. Έτσι μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, οι οργανισμοί, οι οποίοι πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, σε τελική ανάλυση τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές παρά εκείνοι, που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα. Οι επιχειρήσεις, που πουλάνε τα προϊόντα τους στα υπάρχοντα επίπεδα των τιμών και μετά βίας καλύπτουν το κόστος της παραγωγής, συνήθως πληρώνουν μισθούς χαμηλότερους του μέσου όρου απ' αυτούς που πληρώνονται στην αγορά εργασίας.

Και είναι αυτός ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες, που τα φιλανθρωπικά και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πληρώνουν σχετικά χαμηλούς μισθούς.

γ) Το κόστος της ζωής.

Παρόλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για τη διατήρηση σε σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης του υπάλληλου και ανεξάρτητα από την ύψωση ή πτώση των τιμών, οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικές

οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος της ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων, με βάση τις ανάγκες, μιας π.χ. τετραμελούς οικογένειας, μέσα σε έναν προϋπολογισμό, που δεν περιορίζεται σε ένα μίνιμουμ διαβίωσης αλλά ούτε και απαιτεί πολυτέλεια.

Γενικά όμως οι επιχειρήσεις δεν εννοούν τα παραπάνω σαν οδηγούς καθορισμού των αμοιβών γιατί προτιμούν να τις βασίζουν πάνω στη συμβολή του υπάλληλου στην εργασία παρά στις ανάγκες του.

δ) Η παραγωγικότητα.

Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τα αγαθά και υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου, είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Βέβαια, η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία, αλλά και σε άλλους παράγοντες, όπως οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι βελτιωμένες μέθοδοι και δεξιότητες των εργαζομένων κλπ.

Όμως το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών, στους μέτοχους με τα υψηλότερα, μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με τα καθαρά κέρδη, ή στον καταναλωτή στον τύπο της καλύτερης ποιότητας και των χαμηλότερων τιμών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών όσο εκεί όπου χρησιμοποιούνται οι μηχανές, γιατί η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη. Αλλά η παραγωγικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη και όπου χρησιμοποιείται το σύστημα των αμοιβών σαν κίνητρο, οπότε η αυξημένη δεξιότητα και προσπάθεια συντελεί στην υψηλότερη παραγωγικότητα και επομένως σε υψηλότερα κέρδη.

ε) Η διαπραγματευτική δύναμη, μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, παρόλο που όπως από πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σε ανεργία ή ύψωση των τιμών και πληθωρισμό.

στ) Οι απαιτήσεις του έργου, σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται η αξία του. Με την ανάλυση του έργου οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης και των συνθηκών. Οι παραπάνω παράγοντες δεν επενεργούν κατά μεμονωμένο και διακριτικό τρόπο ο καθένας, αλλά συνήθως σε συνδυασμό και σύγχρονα επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών. Πάντως, έργα που απαιτούν υψηλότερες δεξιότητες, πληρώνονται περισσότερο παρά αυτά που απαιτούν χαμηλότερες δεξιότητες και εφόσον φυσικά υπάρχουν λιγότεροι άνθρωποι με αυτές τις δεξιότητες (νόμος προσφορά – ζήτησης).

3.6 Η ΑΜΟΙΒΗ ΩΣ ΔΥΝΑΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

3.6.1 Η αμοιβή και οι ανάγκες

Το ύψος της αμοιβής έχει δύο βασικές επιδράσεις, όπως αναφέρει και ο καθηγητής κ. Κοντής (σελ. 334-336):

α) την προσέλκυση ή όχι στελεχών με προσόντα για να προσληφθούν στην επιχείρηση

β) την υποκίνηση του προσωπικού για υψηλές αποδόσεις.

Ο βαθμός πραγματοποίησης αυτών των σκοπών εξαρτάται από το ύψος των μισθών και των ημερομισθίων, αλλά και τον τρόπο χορήγησης.

Παράλληλα η υπερκέραση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής, είναι το σοβαρότερο πρόβλημα που προκύπτει, γιατί σχετίζεται με την παρακίνηση του προσωπικού.

Το χρήμα σαν μια από τις παρακινητικές δυνάμεις έχει αναγνωρισθεί στη πράξη και στη θεωρία.

Ο Maslow συγκαταλέγει και την αμοιβή στα κύρια μέσα ικανοποίησης των αναγκών επιβίωσης.

Ο βαθμός επίδρασης της αμοιβής στην παρακίνηση του προσωπικού εξαρτάται από το βαθμό εκτίμησης του προσωπικού της αξίας του χρήματος, σε σχέση με τις ανάγκες του και από τη δύναμη της προσδοκίας ότι θα επιβραβευτεί μια προκαθορισμένη συμπεριφορά. Ο Victor Vroom εμφανίζει τη σχέση αυτή με τύπο «Υποκινητική» δύναμη = αξία + προσδοκία. Στο τύπο αυτό η υποκινητική δύναμη εξαρτάται από την αξία που δίνει καθένας στο χρήμα σαν μέσο ικανοποίησης των αναγκών του, αλλά κυρίως από την προσδοκία που κατέχει κάθε εργαζόμενο ότι θα ανταμειφθεί αφού εκτελέσει καλά την εργασία του.

Ο ρόλος των επικεφαλής στη λύση του προβλήματος αυτού, είναι η θέση στόχων εκτέλεσης τόσων, όσων οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να πραγματοποιήσουν και παράλληλα η αμοιβή να επιβραβεύει την επιτυχία.

Ο Herzberg στη τόσο αμφισβητηθείς θεωρία για την ανθρώπινη φύση, δεν δέχεται την παρακινητική δύναμη της αμοιβής στην εργασία, αλλά υποστηρίζει ότι δύο είναι οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες:

- α) η ανάγκη να αποφεύγει κανείς τον πόνο και να επιζεί και
- β) η ανάγκη για ανάπτυξη, προώθηση και μάθηση.

Ανεξάρτητα από την αποδοχή ή όχι των διακρίσεων των αναγκών του Maslow ή του Herzberg ή ακόμη αν δεχθούμε τη θεωρία της «ωρίμανσης» του Chris Argyris το επίπεδο της αμοιβής αποτελεί δύναμη υποκίνησης των εργαζομένων ώστε να συμπεριφέρεται ενεργητικά, τούτο

δε γιατί η αμοιβή ανταποκρίνεται στην ικανοποίηση βασικών αναγκών για επιβίωση.

3.6.2 Δυσκολίες στην εφαρμογή αμοιβής που παρακινεί το προσωπικό

Η φύση του προβλήματος της αμοιβής κάνει δύσκολη την εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και την αποδοχή τους από τους εργαζόμενους.

Τα περισσότερα συστήματα αμοιβών στηρίζονται στην ωριαία ή μηνιαία αμοιβή και όχι σε άλλα κριτήρια. Τα συστήματα αυτά δεν παρακινούν το προσωπικό, η δε εφαρμογή τους κατά τα τελευταία έτη καλύπτει ποσοστό μεγαλύτερο του 86% των εργατών και σχεδόν το σύνολο των υπαλλήλων γραφείων στις Η.Π.Α.

Τα συστήματα αμοιβών με παρακινητική βάση εφαρμόζονται στους υπαλλήλους πωλήσεων όπου καθορίζονται ειδικά βραβεία ή ποσοστά επί των πωλήσεων και σε μικρά ποσοστά σε άλλες εργασίες.

Στη κατάρτιση ενός αποτελεσματικού σχεδίου αμοιβών με παρακινητική βάση αντιμετωπίζονται οι ακόλουθες δυσκολίες:

- α) Η επιλογή και η εξεύρεση ενός αποδεκτού και σωστού μέτρου μέτρησης της εκτελούμενης εργασίας σε διαφορετικές θέσεις του οργανισμού.
- β) Τα επιλεγόμενα μέτρα πρέπει να σχετίζονται άμεσα με τους σκοπούς του οργανισμού και η δυσκολία συσχετισμού μέτρου και σκοπού του οργανισμού.
- γ) Δυσκολία ορισμού σταθερών (standards) απόδοσης και περιοδικών αναθεωρήσεων αυτών.

δ) Η διαφαινόμενη και πολύ συχνή αντίθεση, στην αρχή τουλάχιστον της εφαρμογής των συστημάτων αμοιβής με παρακινητικό περιεχόμενο.

Ειδικότερα το πρόβλημα του καθορισμού των standards απόδοσης, σε σχέση με τους επιδιωκόμενους σκοπούς του οργανισμού αποτελεί τη κυριότερη δυσκολία

Ειδικότερα στη πράξη είναι δυνατή η καθιέρωση ενός standard ως μέτρο εκτίμησης και αμοιβής, η πραγματοποίηση του οποίου είναι πολύ εύκολη και δεν συνεπάγεται ιδιαίτερη προσπάθεια από τους εργαζομένους το οποίο όμως δεν είναι εναρμονισμένο με τους στόχους του οργανισμού.

Εξάλλου δεν είναι δυνατή η μέτρηση , πολλές φορές, δραστηριοτήτων που συμβάλλουν περισσότερο στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Ακόμη έχει εξακριβωθεί από μακροχρόνιες μελέτες, ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο για υψηλές αποδόσεις από συστήματα αμοιβής που έχουν ως βάση την ποσότητα σε βάρος της ποιότητας της παραγόμενης εργασίας.

Τέλος στα διοικητικά καθήκοντα που βρίσκονται σε υψηλές θέσεις ιεραρχίας, περισσότερο παρακινείται το προσωπικό όταν το σύστημα της αμοιβής καθιερώνει βραβεία απόδοσης για βραχυχρόνια διαστήματα, παρά για μακροχρόνια.

3.7 ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΤΑ

TON HERZBERG

Μετά από έρευνα ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εκείνοι που δημιουργούν ικανοποίηση και οι άλλοι που φέρνουν δυσαρέσκεια.

Στους πρώτους που αποκαλούνται «κίνητρα» ή «εσωτερικοί παράγοντες», υπάγονται η επιτυχία, η αναγνώριση, εσωτερικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, η υπευθυνότητα και η εξέλιξη. Όταν αυτοί οι παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ελάχιστο ανεκτό όριο, τότε δεν υπάρχει ικανοποίηση. Αλλά και η συμβολή τους στην δημιουργία δυσαρέσκειας είναι πολύ μικρή.

Αν μια δουλειά δεν προσφέρει στον εργαζόμενο δυνατότητες εξέλιξης, ενδιαφέρουσα εργασία, υπευθυνότητα, αναγνώριση για καλή εργασία ή ευκαιρίες για επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του, τότε εκείνος δεν θα είναι απαραίτητα δυσαρεστημένος με αυτή, αλλά ούτε θα αντλεί ικανοποίηση από αυτή.

Στους δεύτερους παράγοντες που αποκαλούνται παράγοντες «συντήρησης», «εξωτερικού», «υγιεινού» ή «υγιεινής» περιλαμβάνονται η πολιτική της εταιρείας και η διοίκηση, η τεχνική εποπτεία, ο μισθός, οι προσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο και οι συνθήκες εργασίας. Τους παράγοντες αυτούς αποκαλεί ο Herzberg «υγιεινούς» επειδή σαν την υγεία, δηλαδή όσο υπάρχουν, η κατάσταση θεωρείται κανονική, ουδέτερη, όταν όμως λείψουν δημιουργείται δυσαρέσκεια.

Οι παράγοντες «υγιεινής» αναφέρονται στο περιβάλλον της εργασίας, ενώ τα κίνητρα στην ίδια την εργασία. Όταν οι παράγοντες «υγιεινής» πέσουν κάτω από τα επίπεδα εκείνα που ο εργαζόμενος θεωρεί ως ελάχιστα ανεκτά τότε αρχίζει η δυσαρέσκεια.

Στα επίπεδα αυτά ή πάνω από αυτά δεν υπάρχει δυσαρέσκεια, αλλά ούτε και ικανοποίηση. Η κατάσταση είναι ουδέτερη. Αν κάποιος θεωρεί ότι η εργασία του είναι ικανοποιητική ως προς τον μισθό, την εποπτεία, τις προσωπικές σχέσεις, την πολιτική της εταιρείας και τις συνθήκες εργασίας δεν θα είναι δυσαρεστημένος, αλλά ούτε και αναγκαστικά ικανοποιημένος με αυτή.

Κατά τη θεωρία αυτή τα ηγετικά στελέχη πρέπει να ενδιαφέρονται και για τις δυο πλευρές των στάσεων των υφισταμένων τους: για ό,τι τους ευχαριστεί αλλά επίσης και για ό,τι τους δυσαρεστεί.

Οι παραδοσιακές υποθέσεις περί δραστηριοποίησης ότι τα χρηματικά κίνητρα και οι καλές προσωπικές σχέσεις και συνθήκες εργασίας θα έφερναν αύξηση στην παραγωγικότητα και ελάττωση στις απουσίες και στην κινητικότητα είναι λανθασμένη. Εκείνο που μπορούν να κάνουν οι παράγοντες αυτοί είναι να εξαλείψουν την δυσαρέσκεια και να αποφύγουν προβλήματα, πράγμα όμως που είναι βασικό για την παραπέρα βελτίωση της στάσης των εργαζομένων. Δεν μπορούν να φέρουν θετικές στάσεις, αλλά να σταματήσουν τις αρνητικές.

Μόνο τα κίνητρα μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους να εργάζονται, κατά τρόπο που θεωρεί σωστό ο προϊστάμενός τους, αλλά χρειάζεται να ξεκινήσουν από ένα τουλάχιστον ουδέτερο κλίμα απαλλαγμένο από δυσαρέσκεις.

3.8 ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(job enrichment)

Πάρα πολλές μελέτες επέκριναν την έρευνα και τα αποτελέσματα του Herzberg. Εντούτοις η θεωρία του διατηρεί τη σημασία της, διότι ακριβώς διακρίνει τα «κίνητρα» από τους παράγοντες «υγιεινής». Η διάκριση οδήγησε στην ιδέα του «εμπλουτισμού ης εργασίας». Με τον εμπλουτισμό της εργασίας επιδιώκεται όχι μόνο να διευρυνθούν τα όρια της εργασίας που πρέπει να εκτελεί ο εργαζόμενος, δηλαδή να αυξηθεί ο αριθμός των εκτελεστικών του καθηκόντων, όπως γίνεται στη «διεύρυνση» ή «επέκταση» της εργασίας, αλλά ακόμη περισσότερο επιδιώκεται να αποκτήσει περισσότερο περιεχόμενο η εργασία με την ανάθεση στο ίδιο εκτελεστικό όργανο πέρα από τα εκτελεστικά του καθήκοντα και ορισμένα καθήκοντα προετοιμασίας και ελέγχου της εργασίας του.

Κατά τον Herzberg, ο εμπλουτισμός της εργασίας επιδιώκει να δώσει στις θέσεις εργασίας περισσότερους παράγοντες δραστηριοποίησης («κίνητρα»), από όσους είχαν πριν. Πριν όμως ακόμα αυξηθούν τα κίνητρα αυτά, πρέπει να διατηρούνται οι παράγοντες «υγιεινής» σε υψηλό επίπεδο για να εξουδετερώσουν την δυσαρέσκεια των εργατών.

Αν οι παράγοντες «υγιεινής» εξασθενίσουν, θα αυξηθεί η δυσαρέσκεια των εργαζομένων και θα ανταποκρίνονται λιγότερο στις προσπάθειες της επιχείρησης να εμπλουτίσει την εργασία τους.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας επιδιώκει αύξηση των «κινήτρων» που έχει η εργασία, δηλαδή αύξηση της υπευθυνότητας και της αναγνώρισης του εργαζομένου, καθώς και των ευκαιριών για ενδιαφέρουσα εργασία και εξέλιξη. Σήμερα μερικές από τις τεχνικές που εφαρμόζονται για τον

εμπλουτισμό της εργασίας, βασίζονται στην δημοκρατικοποίηση της βιομηχανίας.

Παραδείγματα προσπαθειών που έχουν ως σκοπό την εκδημοκρατικοποίηση της εργασίας είναι οι επιτροπές εργαζομένων, οι οποίες θεωρούνται ως πετυχημένο μέσο δημιουργίας ενδιαφέροντος στους εργάτες. Άλλα στοιχεία ενός συστήματος δημοκρατικοποίησης είναι η μεγαλύτερη αποκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων και περισσότερη χρησιμοποίηση του τοπικού ελέγχου και εποπτείας πάνω στην παραγωγή.

Όταν ο εργάτης έχει ο ίδιος τη δύναμη να λάβει αποφάσεις σε θέματα που αφορούν άμεσα τη θέση εργασίας του, αποκτά περισσότερο ενδιαφέρον για την εργασία. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι έχουν ορισμένα περιθώρια ελέγχου της εργασίας τους.

Έτσι ακόμη και απλές αποφάσεις, όπως π.χ. η ταχύτητα με την οποία κινείται η γραμμή συναρμολόγησης μπορεί να δώσει αρκετή αυτοεκτίμηση στον εργάτη.

Μερικές επιχειρήσεις ακόμα αναθέτουν την εποπτεία του ελέγχου ποιότητας κατά την παραγωγή ακριβώς στο κατώτατο επίπεδο, δηλαδή στον εργάτη της γραμμής συναρμολόγησης, οπότε δεν χρησιμοποιείται ιδιαίτερος ελεγκτής για την τήρηση της ποιότητας σε ορισμένα επίπεδα, αλλά ανατίθεται αυτή η αρμοδιότητα στους επιμέρους εργάτες.

Ακόμα προτείνεται ως μέσο άμβλυνσης πολλών από τα προβλήματα της εργασίας, η δημιουργία δυνατοτήτων περισσότερου ελέγχου του παραγωγικού συστήματος από τους εργάτες.

Διευκρινίζουν όμως εκείνοι που προτείνουν το μέτρο αυτό, ότι ο ολοκληρωτικός έλεγχος του παραγωγικού συστήματος από τους εργάτες δεν θα ήταν το ιδεώδες μέτρο, με το οποίο θα μπορούσαν να λυθούν τα πολύπλοκα αυτά προβλήματα, διότι η γραμμή συναρμολόγησης πάντοτε

έχει εγγενή προβλήματα και περιορισμούς, άσχετο από που προέρχεται η εξουσία.

3.9 ΣΧΕΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΤΟΥ Maslow & Herzberg

Παρότι οι δυο παραπάνω θεωρίες φαίνεται ότι αντιμετωπίζουν τη δραστηριοποίηση από διαφορετική άποψη, λεπτομερέστερη σύγκρισή τους δείχνει ότι και οι δυο τονίζουν παρόμοιες κατηγορίες σχέσεων (σχ.1).

Ο Maslow θεωρεί τις ανάγκες ανωτέρων επιπέδων (που σπάνια ικανοποιούνται), ως την κινητήρια δύναμη του εργαζόμενου. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι τα «κίνητρα» δραστηριοποιούν τον άνθρωπο αφού πρώτα οι παράγοντες «υγιεινής» εξουδετερώνουν τη δυσαρέσκεια. Έτσι και οι δυο είναι σχετικές με την εξωτερική παρακίνηση.

Οι τρεις ανάγκες χαμηλότερων επιπέδων στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow (η φυσιολογική, η ασφαλείας και η κοινωνική) καλύπτονται σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό στις αναπτυγμένες κοινωνίες. Έτσι αυτές δεν αποτελούν κινητήριες δυνάμεις. Παύουν να αποτελούν «κίνητρα» και παίζουν το ρόλο των παραγόντων «υγιεινής», όπως τον περιγράφει ο Herzberg.

Και αντίστροφα, οι δυο ανάγκες υψηλότερων επιπέδων (της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης), σπάνια ικανοποιούνται και ως εκ τούτου όπως τα «κίνητρα» που περιγράφονται από τον Herzberg.

Οι ανάγκες υψηλότερων επιπέδων του Maslow, όπως και οι παράγοντες «κινήτρων» του Herzberg, στηρίζονται στο ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί ικανοποίηση των αναγκών του για εκτίμηση, αυτοπραγμάτωση, υπευθυνότητα, ότι ασκεί αυτοέλεγχο, ότι είναι σε θέση να διευθύνεται και μόνος του και ότι είναι ευφάνταστος και δημιουργικός.

Ως εκ τούτου, κάθε έλεγχος μπορεί να διαλέξει είτε τις ανάγκες υψηλότερων επιπέδων, είτε τους παράγοντες «κινήτρων» για να δραστηριοποιήσει τους υφισταμένους του προς μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Και οι δυο θεωρίες παρουσιάζουν τις ίδιες σχέσεις.

MASLOW	HERZBERG
<u>Ανάγκες υψηλότερων επιπέδων:</u>	<u>Κίνητρα:</u>
Αυτοπραγμάτωση -Εκτίμηση	-Επιτυχία -Αναγνώριση -Εξέλιξη -Υπευθυνότητα -Εργασία
<u>Ανάγκες χαμηλότερων επιπέδων:</u>	<u>Παράγοντες υγιεινής:</u>
-Κοινωνικές -Ασφαλείας -Φυσιολογικές	-Πολιτική της εταιρείας και διοίκηση -Εποπτεία -Προσωπικές σχέσεις -Μισθός -Συνθήκες εργασίας

(σχ. 5)

3.10 ΜΕΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ Η

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Οι συγγραφείς Porter και Lawler ανέπτυξαν ένα μοντέλο, για να παρουσιάσουν τη θεωρία τους, ότι η παραγωγικότητα δεν είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης αλλά αιτία της.

Το μοντέλο αυτό δείχνει ότι η απόδοση (που στην περίπτωση που μελετάμε μπορεί να θεωρηθεί σαν συνώνυμο της παραγωγής και της παραγωγικότητας), οδηγεί σε ανταμοιβές. Γίνεται διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

Οι εσωτερικές ανταμοιβές δίνονται στο άτομο για την καλή απόδοση από τον ίδιο του τον εαυτό. Σε αυτές περιλαμβάνονται αισθήματα επιτυχίας και ικανοποίησης εκ των αναγκών υψηλότερων επιπέδων στην ιεραρχία του Maslow.

Οι εσωτερικές ανταμοιβές, συνδέονται με την απόδοση με μια ημικυματοειδή γραμμή που σημαίνει ότι οι εσωτερικές ανταμοιβές εξαρτώνται άμεσα από την καλή απόδοση, μόνο αν η διάρθρωση της εργασίας παρουσιάζει ποικιλία και ενδιαφέρον, ώστε το άτομο να μπορεί να ανταμείψει τον εαυτό του, αν αισθάνεται ότι πήγε καλά.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές δίνονται από την οργάνωση και ικανοποιούν κυρίως ανάγκες χαμηλότερων επιπέδων. Σε αυτές περιλαμβάνονται η χρηματική αμοιβή, οι προαγωγές, η κοινωνική αίγλη της εργασίας και η σιγουριά της εργασίας. Τα εξωτερικά ανταλλάγματα (σχ. 2) συνδέονται με την απόδοση με μια κυματοειδή γραμμή, η οποία σημαίνει, ότι οι ανταμοιβές αυτές έχουν ασθενή εξάρτηση από την απόδοση, αφού μερικές φορές δεν συνδέονται με εκείνη.

Πρέπει επίσης να παρατηρηθεί ότι για να θεωρηθεί σαν ανταμοιβή κάτι από ένα άτομο, πρέπει να αξιολογηθεί θετικά από αυτό, διότι διαφορετικά δεν το θεωρεί σαν ανταμοιβή.

Στο υπό εξέταση μοντέλο, οι ανταμοιβές για να προσφέρουν ικανοποίηση, πρέπει να θεωρηθούν ως δίκαιες από το άτομο από άποψη ποσότητας για την προσφερθείσα απόδοση και κατ' επέκταση και για τη θέση του μέσα στην οργάνωση. Γι' αυτό στο μοντέλο αυτό η ικανοποίηση θεωρείται σαν μέτρο έλλειψης. Η ικανοποίηση δηλαδή καθορίζεται από τη διαφορά μεταξύ πραγματικών ανταμοιβών και θεωρούμενων από το άτομο ως δίκαιων αμοιβών. Αν τα πραγματικά ανταλλάγματα είναι ίσα ή υπερβαίνουν κάπως τα θεωρούμενα ως δίκαια (και αναμενόμενα), τότε υπάρχει ικανοποίηση, διαφορετικά υπάρχει απογοήτευση.

Ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του ατόμου εξαρτάται από το μέγεθος της διαφοράς μεταξύ πραγματικών και αναμενόμενων ανταμοιβών.

Από το σχήμα προκύπτει επίσης, ότι η ικανοποίηση του ατόμου εξαρτάται από το ίδιο (μέσω των εσωτερικών ανταμοιβών) και από την οργάνωση (μέσω των εξωτερικών ανταμοιβών). Παρότι όμως η οργάνωση συμμετέχει στην επίτευξη ικανοποίησης του εργαζομένου, το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την ικανοποίηση του βρίσκεται στην επίδοση του εργαζομένου καθόσον αυτή εξαρτάται από την αξία που δίνει στις ανταμοιβές, από την πιθανότητα να υπάρξουν ανταμοιβές για τα αποτελέσματα, από την προσπάθειά του, από τις ικανότητές του και τα χαρακτηριστικά του και από την αντίληψή του για το ρόλο του.

Με αυτό το μοντέλο οι εμπνευστές του δεν υποστηρίζουν ότι εξηγούν πλήρως όλες τις σχέσεις μεταξύ των στάσεων προς την εργασία και της απόδοσης, αλλά επιδιώκουν να καταδείξουν μερικές από τις σπουδαιότερες μεταβλητές και σχέσεις που πιστεύουν ότι υπάρχουν μεταξύ

αυτών, για να θεμελιώσουν και να θεμελιώσουν ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από την απόδοση (παραγωγικότητα) και όχι αντίστροφα.

Η ικανοποίηση δεν είναι προϋπόθεση της καλής απόδοσης, αλλά αποτέλεσμά της .

3.11 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εδώ και μερικά χρόνια έχει δημιουργηθεί το ερώτημα κατά πόσο η εξειδίκευση της εργασίας, που είναι χαρακτηριστικό της μαζικής παραγωγής και ακόμα περισσότερο της γραμμής συναρμολόγησης, έχει μια σημαντική επίδραση πάνω στην ικανοποίηση από την εργασία. Πολυάριθμες μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ ικανοποίησης και εξειδίκευσης, οι περισσότερες όμως από αυτές τονίζουν την ΥΠΕΡ-εξειδίκευση. Θα μπορούσαμε να φανταστούμε μια εργασία με σύνθετο κι ευρύ περιεχόμενο, το οποίο προφανώς λόγω της φύσης του, δύσκολα θα μπορούσε να το φέρει σε πέρας ένα άτομο. Αποτέλεσμα αυτού θα ήταν να υπάρχει χαμηλή ικανοποίηση και απογοήτευση από το άτομο.

Αν όμως μερικές από τις ενέργειες που περικλείονται στην εργασία αυτή θα μπορούσαν να μετακινηθούν και να ανατεθούν σε κάποιο άλλο άτομο, θα υπήρχε πιθανότητα αύξηση στην συνολική ικανοποίηση του ατόμου που εκτελεί την εργασία αυτή.

Αυτή είναι μια έννοια γνωστή ως «εξαγνισμός (ή κάθαρση) της εργασίας» (job purification), δηλαδή μια διαδικασία που π.χ. ακολουθείται επιτυχώς στα ιατρικά επαγγέλματα, όπου ορισμένα καθήκοντα καθημερινής φύσεως εκχωρούνται σε νοσοκόμες ή σε υπαλλήλους των

λεγόμενων παραϊατρικών επαγγελμάτων. Έτσι ο γιατρός συγκεντρώνει τις προσπάθειές του σε αυτές τις πλευρές της εργασίας που απαιτούν τις δικές του γνώσεις και τα δικά του προσόντα.

Είναι πιθανό ότι η αυξανόμενη εξειδίκευση προκαλεί ελάττωση της ικανοποίησης από την εργασία. Από ποιο σημείο όμως και πέρα η εξειδίκευση θα έχει αρνητικά αποτελέσματα, είναι γνωστό, διότι για κάθε άτομο η στάση του απέναντι στην εργασία και επομένως η ικανοποίηση είναι ένας έντονα προσωπικός και υποκειμενικός παράγοντας.

Αυτό ακριβώς ήταν και το συμπέρασμα μιας έρευνας που έγινε σχεδόν 70 χρόνια πριν, ότι δηλαδή και η πιο επαναλαμβανόμενη εργασία ρουτίνας, μπορεί να είναι για κάποιον άνθρωπο αρκετά ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική. Ακόμα διαπιστώθηκε ότι η ανία μπορεί να προέρχεται κυρίως από τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (π.χ. ηλικία, αεικινησία, δυσαρέσκεια από την γενικότερη κατάσταση του ατόμου κ.λ.π.) και όχι από την εργασία αυτή καθαυτή.

Άλλοι πάλι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι η ελάττωση της εξειδίκευσης της εργασίας αυξάνει την ικανοποίηση. Αυτό υποστηρίζει και μια έρευνα, κατά την οποία ανακαλύφθηκε, ότι μόνο το 28% των εργατών μιας γραμμής συναρμολόγησης αυτοκινήτων δήλωσαν ικανοποίηση από την εργασία, σε σύγκριση με το 90% εκείνων που δεν είχαν επαναλαμβανόμενη εργασία και δήλωσαν ικανοποίηση από την εργασία τους. Βεβαίως, μια επαναλαμβανόμενη εργασία μπορεί να αποτελείται από μια ή περισσότερες επιμέρους ενέργειες, που εκτελούνται συνεχώς όλη την μέρα.

Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ του αριθμού των ενεργειών που εκτελεί ο εργάτης και της ικανοποίησης του. Βρήκαν δηλαδή, ότι από τους εργάτες που έκαναν μια μόνο ενέργεια και την επαναλάμβαναν πολλές φορές την ημέρα, μόνο το 33% ανέφερε

ικανοποίηση, ενώ από τους εργάτες που έκαναν 2,3 ή και 4 ενέργειες ανέφερε ενδιαφέρον για την εργασία του το 44%.

Ακόμη το 70% από αυτούς που έκαναν 5 ή και περισσότερες ενέργειες, δήλωσε υψηλή ικανοποίηση.

Η ιδέα της εξειδίκευσης συνδέεται άμεσα και με την ιδέα της τεχνολογίας της παραγωγής. Αυτό διαπιστώθηκε και με την παρακάτω μελέτη των στάσεων της εργασίας, που είχαν τρεις διαφορετικές ομάδες εργατών.

Καθεμιά από αυτές είχε διαφορετικό βαθμό εξειδίκευσης της εργασίας και αντιπροσώπευε μια από τις εξής τεχνολογίες παραγωγής: χειροτεχνία, μηχανική (μαζική) παραγωγή και αυτοματισμό. Οι χειρωνακτές τεχνίτες ήταν εξειδικευμένοι εργάτες που έκαναν όλη τη διαδικασία παραγωγής του τελικού προϊόντος από την πρώτη ύλη κι έτσι η κατάτμηση της εργασίας δεν ήταν μεγάλη.

Η μαζική παραγωγή απαιτεί την χρήση πολλών ειδικών μηχανών απλής χρήσης. Εδώ χρειάζονται ημειδικευμένοι εργάτες για να χειρίζονται τις ειδικές μηχανές και συνεισφέρουν στο τελικό προϊόν κατά ποσοστό πολύ μικρότερο. Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης και κατάτμησης της εργασίας χαρακτηρίζει τη μαζική παραγωγή.

Στην αυτοματοποιημένη παραγωγή, οι εργάτες παρακολουθούν ειδικές συσκευές και μηχανές ή μια εντελώς αυτόματη διαδικασία παραγωγής.

Η εξειδίκευση εδώ, ελαττώνεται από τον αυτοματισμό, διότι περιορίζεται ο αριθμός των ξεχωριστών επαναλαμβανόμενων ενεργειών και κάθε εργάτης είναι υπεύθυνος για μεγαλύτερο μέρος της όλης παραγωγικής διαδικασίας.

Για την χειρωνακτική, τη μαζική και την αυτοματοποιημένη παραγωγή μελετήθηκαν εργάτες που εκτελούσαν εργασίες συντήρησης,

εργάτες της γραμμής συναρμολόγησης μιας αυτοκινητοβιομηχανίας και εργάτες στην αίθουσα ελέγχου ενός διυλιστηρίου αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα μεταξύ του βαθμού ικανοποίησης και του βαθμού εξειδίκευσης από την εργασία φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1

Βαθμός εξειδίκευσης της θέσης εργασίας					
		Υψηλός (συναρμολογητές)		Μέσος (ελεγκτές)	Χαμηλός (τεχνίτες)
		v	%	v	v
				%	%
Ικανοποίηση από την εργασία	Υψηλή	13	14	48	102
	Χαμηλή	83	86	52	87
				44	15
				48	13
	Σύνολα	96	100	92	117
				100	100

Πηγή: Shepard, J.M.: Functional Specialization and Work. Attitudes, in Industrial Relations, Febr.1969, p. 191

3.12 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

α) Αποτελέσματα του μεγέθους της οικονομικής μονάδας

Ένα από τα χαρακτηριστικά των οικονομικών μονάδων ή οργανισμών, είναι το μέγεθός τους με κριτήριο τον αριθμό των εργαζομένων.

Με την αύξηση του αριθμού των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανισμών άρχισαν να ακούγονται διάφορες επικρίσεις, όπως για την έλλειψη σημασίας από κάθε εργασία, για την απομάκρυνση του εργάτη από το τελικό προϊόν, για τους στρατιωτικούς κανόνες εργασίας, για την ανία και την μονοτονία κ.λ.π.

Με την προϋπόθεση ότι όλοι οι λοιποί παράγοντες παραμένουν ίσοι και λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, μπορεί να περιμένει κανείς ότι η ικανοποίηση θα είναι μικρότερη στους μεγάλους οργανισμούς παρά στους μικρούς.

Από ορισμένους ερευνητές προτείνεται η εξής επεξηγηματική σειρά:

- Με την αύξηση του μεγέθους του οργανισμού, αυξάνεται και η τάση για περισσότερη εξειδίκευση των ρόλων.
- Με την αύξηση της εξειδίκευσης των ρόλων, ελαττώνεται η πολυπλοκότητα της εργασίας.
- Όσο λιγότερο πολύπλοκη είναι η εργασία, τόσο λιγότερο ικανοποιείται το άτομο που την εκτελεί.
- Όσο λιγότερο ικανοποιείται το άτομο από την εργασία του, τόσο λιγότερο επιθυμεί να παραμείνει στον οργανισμό.

- Όσο λιγότερο επιθυμεί το άτομο να παραμείνει στον οργανισμό, τόσο περισσότερο τείνει να απουσιάζει ή να εγκαταλείπει την επιχείρηση.
- Άρα με την αύξηση του μεγέθους των οργανισμών, θα αυξηθεί και ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτούς που τους εγκαταλείπουν παροδικά ή οριστικά.

Κι άλλες έρευνες βρήκαν ότι και η ικανοποίηση ελαττώνεται όσο το μέγεθος του οργανισμού αυξάνεται.

Ένα ακόμα συστατικό που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι το μέγεθος των υπομονάδων που δομούν την όλη επιχείρηση. Μια οικονομική μονάδα δηλαδή μπορεί να είναι πάρα πολύ μεγάλη και εντούτοις να συντίθεται από πάρα πολύ μικρές ομάδες εργασίας, οι οποίες μπορεί να έχουν πάρα πολύ υψηλό ηθικό.

Και αντίθετα, μια σχετικά μικρή οικονομική μονάδα μπορεί να αποτελείται από μια και μόνο πελώρια γραμμή συναρμολόγησης, στην οποία η ικανοποίηση από την εργασία είναι πάρα πολύ χαμηλή. Έτσι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το μέγεθος των υπομονάδων μέσα σε ένα οργανισμό και η επίδρασή τους στην ικανοποίηση από την εργασία. Διαπιστώθηκε από έρευνες ότι μια μεγάλη υπομονάδα περιέχει από τη φύση της εμπόδια για τη διατήρηση καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της και επίσης ότι είναι αδύνατο να δημιουργηθούν στενές προσωπικές σχέσεις σε μια τέτοια μονάδα.

Πιθανώς υπάρχει επίσης και εξειδίκευση των καθηκόντων, η δε αλληλεπίδραση των τριών αυτών παραγόντων μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε υψηλό βαθμό δυσαρέσκειας από την εργασία, η οποία έχει διαπιστωθεί από πολλές μελέτες.

Μετά από δωδεκάχρονες έρευνες των αντιδράσεων 100.000 εργατών που δούλευαν σε πολλές εκατοντάδες επιχειρήσεις, διαπιστώθηκε ότι «και μόνο το μέγεθος της οικονομικής μονάδας είναι χωρίς αντίρρηση ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στον προσδιορισμό της ποιότητας των σχέσεων των εργαζομένων: όσο πιο μικρή είναι η μονάδα, τόσο μεγαλύτερη είναι η συνολική ικανοποίηση και αντίστροφα».

β) «Υψηλή» και «πλατιά» δομή οργάνωσης

Άλλο ένα χαρακτηριστικό σε ότι αφορά τη σχέση δομής και ικανοποίησης από την εργασία είναι το σχήμα της οργανωτικής δομής, το οποίο αντανακλά ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως π.χ. το εύρος ελέγχου (τα όρια άσκησης εποπτείας) και τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων. Σε μια μελέτη σημειώνεται ότι μετά από ένα μεγάλο αριθμό συνεντεύξεων υπήρχαν μεγάλες αντιθέσεις μεταξύ αυτών, που κατά τα άλλα θεωρούνταν συγκρίσιμες μονάδες.

Οι μεγαλύτερες διαφορές ήταν η πολυπλοκότητα και το ποσό της αποκέντρωσης. Τα αποτελέσματα αυτών των διαφορών ήταν η ανάπτυξη αποτελεσματικών στελεχών και το επίπεδο του ηθικού των εργαζομένων. Βρέθηκε ακόμα, ότι οι οργανισμοί και οι με πολύ εξειδικευμένες λειτουργίες είχαν ανάγκη πολλών διοικητικών επιπέδων και ελέγχων για να συντονίζουν τις πολλές εξειδικευμένες δραστηριότητες και να ωθούν τους εργάτες σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Για να βοηθηθεί η διοίκηση προστέθηκαν επιτελικές μονάδες στη διοικητική δομή, που έκαναν ακόμα πιο πολύπλοκη τη διαδικασία. Για να ικανοποιηθεί ακόμα η ανάγκη για στενό έλεγχο και διεύθυνση των υφισταμένων και για να εξασφαλιστεί ότι θα ακολουθούνται αυστηρά οι εγκεκριμένες διαδικασίες, περιορίστηκε το εύρος ελέγχου όλων των διοικητικών επιπέδων.

Έγιναν συγκρίσεις και με άλλες μονάδες, όπου το εύρος ελέγχου που ασκούσαν τα διοικητικά στελέχη ήταν μεγαλύτερο και όπου τα διοικητικά επίπεδα δεν ήταν και τόσο πολλά και διαπιστώθηκε ότι στις μονάδες με μεγάλο εύρος ελέγχου, η συνολική ικανοποίηση ήταν μεγαλύτερη.

Σε μια άλλη ευρεία έρευνα, που αφορούσε ηγετικά στελέχη, ανακαλύφθηκαν μερικές μάλλον σύνθετες σχέσεις μεταξύ ικανοποίησης και του σχήματος της οργάνωσης (οικονομικής μονάδας).

Όσο το μέγεθος της οργάνωσης αυξάνει, τόσο τα πλεονεκτήματα της «πλατιάς» δομής ελαττώνονται και η εξήγηση είναι λογική. Σε μια μικρή οργάνωση τα προβλήματα επικοινωνίας δεν είναι σοβαρά, το εύρος του ελέγχου είναι πλατύ, οι εργατές έχουν αρκετή αυτονομία και συνεισφέρουν περισσότερο. Μια υψηλή δομή με τα μειονεκτήματα του στενού ελέγχου θα αποτελούσε πιθανώς παθητικό σε μια τυπικά μικρή οργάνωση. Στους μεγάλους οργανισμούς από την άλλη πλευρά, τα προβλήματα επικοινωνίας είναι σύνθετα και απαιτείται ένας υψηλότερος τύπος δομής για να ξεπεραστούν αυτά τα προβλήματα και να μπορέσουν οι μάνατζερ να επιτηρήσουν αποτελεσματικά τους υφισταμένους τους.

3.13 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΜΙΣΘΟΥ

Με την εξέλιξη και την πρόοδο της κοινωνικής συμβίωσης κανένας δε μπορεί να μας βεβαιώσει ότι έχουν λυθεί ικανοποιητικά και τα κοινωνικά προβλήματα.

Η συγκρότηση κοινωνικών ομάδων με διαφορετική ταξική προέλευση, διαφορετικές ανάγκες και επιδιώξεις, όξυνε τα καθολικά αυτά προβλήματα, άποψη με την οποία συμφωνεί ο καθηγητής κ. Ζευγαρίδης (σελ. 435-439).

Αυτό βέβαια έχει τη λογική του εξήγηση που βρίσκεται στο ότι με την ανάπτυξη, η ποιότητα, το είδος και η ποσότητα των αναγκών μεταβάλλονται, τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος είναι περισσότερα και η ευαισθητοποίηση, σε κάθε λογής αδικία και καταπίεση, έχει μεγαλώσει. Ακριβώς εδώ μπαίνει και το κοινωνικό πρόβλημα του «δίκαιου μισθού» που απαντιέται κυρίως στον επιχειρησιακό χώρο.

Για να καθοριστεί η έννοια του « δίκαιου μισθού» προέχει η αποσαφήνιση της έννοιας «Δίκαιος». Το πρόβλημα είναι τόσο σπουδαίο όσο και πολύπλοκο, γιατί ακριβώς μπαίνει το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Ο σαφής καθορισμός του «δίκαιου» διαφέρει χρονικά τοπικά, και ποιοτικά, ανάλογα με την αιτία και το πρόσωπο, που καλείται μα μας τον ορίσει.

Η συνεχώς μεταβαλλόμενη Κοινωνικό – Οικονομικό – Πολιτική κατάσταση επηρεάζει σύγχρονα και την αντίληψη περί δίκαιου. **Ότι θεωρούσαμε χθες δίκαιο, μπορεί σήμερα να μην είναι,** ή ακόμη περισσότερο να έχει μεταπέσει στην κατάσταση του άδικου.

Θα μπορούσε κάποιος να διακηρύξει ότι καθετί, που δε θεωρείται άδικο, είναι δίκαιο. Η διαπίστωση όμως από την αντίθεση στη θέση δεν είναι τις περισσότερες φορές, ούτε εποικοδομητική ούτε κατατοπιστική.

Κάθε κοινωνική ομάδα, με τις δικές της επιδιώξεις, αντιλαμβάνεται την έννοια του δίκαιου με το δικό της τρόπο, εναρμονισμένη στις αντιλήψεις του. Αυτό βέβαια αν όχι τίποτε άλλο, είναι έννοια περιοριστική που δυστυχώς και θα υπάρχει πάντα, αφού υπάρχουν ομάδες με διαφορετικά συμφέροντα. Με αυτή τη λογική είναι, πολλές φορές αδύνατο να θεωρεί η επιχείρηση δίκαια διεκδίκηση όποια θεωρούν οι εργαζόμενοι και το αντίθετο. Από εδώ ξεκινούν όλες οι κοινωνικές συγκρούσεις, που παρατηρούνται και που έχουν δυσάρεστα αποτελέσματα και για τις δυο πλευρές.

Επανερχόμενοι στην αποσαφήνιση της έννοιας του «δίκαιου μισθού» στον επιχειρησιακό χώρο, λέμε ότι κριτήριο ποιότητάς του δεν είναι η ποσοτική του έκφραση, δηλαδή το ύψος της αμοιβής, που αντιπροσωπεύει, αλλά το είδος και το μέγεθος των αναγκών, τις οποίες ικανοποιεί, που είναι ακριβώς η κοινωνική θεώρηση του περιεχομένου του. Οι ανάγκες βέβαια όλων δεν είναι γνωστές και διαφοροποιούνται έντονα. Ένας μισθός που θα θεωρείται σίγουρα δίκαιος και που ικανοποιεί τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου ατόμου, δε θα χαρακτηρίζεται με τον ίδιο τρόπο από άλλον εργαζόμενο, όταν αυτός ο μισθός δεν είναι σε θέση να καλύψει τις δικές του διαφοροποιημένες ανάγκες.

Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι ένα καθοριστικό στοιχείο διαμόρφωσης της ποιότητας και του μεγέθους του «δίκαιου μισθού» είναι η αξία της προσφερόμενης από κάθε εργαζόμενο εργασίας. Το πρόβλημα όμως που μπαίνει εδώ, είναι τόσο τεχνικό αναφερόμενο στη δυσκολία μέτρησης των αποτελεσμάτων της εργασίας- όσο και υποκειμενικό- αναφερόμενο στον ίδιο λόγο.

Συνάμα όμως ένας ακόμη λόγος μειώνει τη σημασία της αξίας της προσφερόμενης εργασίας σαν καθοριστικού παράγοντα στη διαμόρφωση του ύψους του « δίκαιου μισθού» και είναι τούτος: Επειδή οι οικονομικές παροχές αποτελούν στον επιχειρησιακό χώρο σημαντικότερο μέσο υποκίνησης ιδιαίτερα στα χαμηλά στρώματα της πυραμίδας, όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι μεγάλος και οι ανάγκες του ικανοποιούνται περισσότερο με οικονομικά μέσα, οι επιχειρήσεις τις συμπιέζουν σε χαμηλά επίπεδα παρέχοντας, για μεγαλύτερη υποκίνηση, αμοιβές με μορφή βραβείων, αποβλέποντας, έτσι στη μείωση του κόστους τους, μιας και η αμοιβή της εργασίας είναι βασικό κοστολογικό μέγεθος.

Το πρόβλημα του «δίκαιου μισθού» λόγω της κοινωνικής του υπόστασης δεν είναι αντικείμενο μόνο της Διοίκησης, αλλά και της Πολιτικής και της Ψυχολογίας της Κοινωνιολογίας, που καθεμιά το βλέπει και το αντιμετωπίζει από τη δική της σκοπιά.

Η επιχείρηση πάντως στο δοσμένο σύστημα είναι δύσκολο να πάρει υπόψη της όλους τους διαφορισμούς μεταξύ των εργαζομένων και να καθορίσει μισθό, που να ικανοποιεί τις ανάγκες του καθενός. Με τον τρόπο αυτό θα υπήρχαν τόσα μεγέθη μισθών όσοι και οι εργαζόμενοι, μιας και οι ανάγκες τους είναι διαφορετικές και η αξιολόγηση της προσφερόμενης εργασίας τους δύσκολη και υποκειμενική.

3.13.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες του δίκαιου μισθού

Οι παράγοντες που με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό βαθμό επηρεάζουν τη διαμόρφωση του «δίκαιου μισθού» χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

α. Έσω επιχειρησιακοί παράγοντες

Είναι εκείνοι που διαμορφώνονται στον επιχειρησιακό χώρο και που λαμβάνονται σημαντικά υπόψη στον καθορισμό του μεγέθους του μισθού κάθε εργαζόμενου. Οι σπουδαιότεροι από αυτούς είναι:

- 1) Η φύση, οι απαιτήσεις και οι δυσκολίες εκτέλεσης της εργασίας
- 2) Η απόδοση του εργαζόμενου
- 3) Η κοινωνική συμπεριφορά του στον επιχειρησιακό χώρο
- 4) Η θέση του στην Διοικητική Πυραμίδα κλπ

β. Έξω επιχειρησιακοί παράγοντες

Διαμορφώνονται στο χώρο έξω από την επιχείρηση και λαμβάνονται ελάχιστα υπόψη στον καθορισμό του ύψους του μισθού των εργαζομένων. Αυτό αποτελεί σοβαρό επιχειρηματικό σφάλμα γιατί τόσο η οικογενειακή κατάσταση, όσο και τα γενικότερα κοινωνικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία κλπ) επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των εργαζομένων, με αποτέλεσμα η παραμέρισή τους να μην εγγυάται τέτοιο μισθό, που να ανταποκρίνεται στο αίσθημα περί δικαίου.

Οι αντιπροσωπευτικότεροι έξω επιχειρησιακοί παράγοντες είναι:

- 1) Η οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου
- 2) Το ύψος του τιμάρθιμου (κόστος ζωής)
- 3) Ο μισθός εργαζομένων σε άλλες επιχειρήσεις και που εκτελούν την ίδια εργασία
- 4) Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (φύλο, ηλικία) κλπ

3.13.2 Η θέση των εργαζομένων και των συνδικαλιστικών ενώσεων

Σε γενικές γραμμές μια μερίδα εργαζομένων εκφράζει δυσπιστία για την δικαιοσύνη που απονέμεται με το σύστημα αμοιβής, γεγονός το οποίο επισημαίνει και ο καθηγητής κ. Μαντάς (σελ.338). Οι εργαζόμενοι και οι ενώσεις τους με δυσκολία αποδέχονται ειδικότερα συστήματα αμοιβής που ανατρέπουν τις παραδοσιακές μεθόδους.

Οι παρατηρούμενες αντιρρήσεις οφείλονται στους εξής λόγους:

- α) Στην πολυπλοκότητα των συστημάτων αμοιβής, που πολλές φορές ούτε οι ειδικοί μπορούν να εξηγήσουν στους εργαζόμενους.

β) Στη δυσπιστία για τα οριζόμενα σταθερά στην απόδοση. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα standards είναι πολύ υψηλά π.χ. προβλέπουν γρήγορη περαίωση της εργασίας ή μεγάλο αριθμό μονάδων παραγωγής που δύσκολα προσεγγίζουν οι εργαζόμενοι.

γ) Στη συχνή έλλειψη εμπειρίας αυτών που μετρούν την εργασία ή της διοίκησης, οι οποίοι δεν δημιουργούν σταθερές συνθήκες εργασίας, εξοπλισμού και υλικών, για να είναι δυνατή στη συνέχεια η πάνω σε δίκαια βάση αμοιβή των εργαζομένων.

Δεν είναι δυνατόν δηλαδή να αναμένεται η αυτή απόδοση με διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Το αντίθετο δημιουργεί δίκαια παράπονα των εργαζομένων.

δ) Στο πνεύμα ανασφάλειας που δημιουργείται στους εργαζόμενους όταν η επιχείρηση αλλάζει συνθήκες παραγωγής (π.χ. νέος σύγχρονος εξοπλισμός) και η εύλογη ανησυχία για νέα μη δίκαιη μισθολογική μεταχείριση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Ως προς τον καθηγητή κ. *Μαντά* (σελ. 309-314) ,συνήθως με τον όρο «**διοίκηση**» δεν εννοούμε μόνο την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, αλλά και τα διοικητικά ή τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. «Διοίκηση» ονομάζουμε τους διοικούντες, που βρίσκονται στην **κορυφή** της ιεραρχίας και οι οποίοι αφιερώνουν το χρόνο τους στην κατάστρωση και ανάπτυξη της ευρύτερης πολιτικής, η οποία καθορίζει τις γενικές ενέργειες και λειτουργίες ολόκληρου του οργανισμού. Είναι κυρίως **υπεύθυνοι** για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης, αφού εξασφαλίζουν τα κεφάλαια αποφασίζουν για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που παρέχουν με κέρδος στο κοινό και έχουν την τελική γνώμη, αναφορικά με το σχήμα που πρέπει να πάρει αυτό το προϊόν ή υπηρεσία. Ας δούμε τα επόμενα επίπεδα αυτής της «Διοίκησης».

Τα στελέχη.

Αμέσως κάτω από τη «διοίκηση» βρίσκουμε μιαν επιθεωρητών, βοηθών επιθεωρητών, διευθυντών τομέων και μηχανικών, των οποίων η ευθύνη είναι **λιγότερο** θέματα διοίκησης και **περισσότερο** συγκεκριμένα προβλήματα σχεδίων και παραγωγής.

Αυτοί οι εκτελεστικοί, είναι υποχρεωμένοι να προσβλέπουν πάντοτε προς τη διοίκηση, συχνά δε καλούνται σε συσκέψεις για θέματα κατάστρωσης της πολιτικής της επιχείρησης.

Συνήθως, όμως πάνω σε τέτοια ζητήματα πρέπει να υποχωρούν στη γνώμη κάποιου που βρίσκεται ψηλότερα.

Η ένταξή μας στην ευρωπαϊκή κοινότητα, επιβάλλεται η επικράτηση πνεύματος αξιοκρατίας και σωστής αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Σωστή εκτίμηση της εργασίας σημαίνει σωστή λειτουργία, άριστη απόδοση και σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου μόχθου για κοινούς και καθολικούς στόχους.

4.1.1 Η θέση της εποπτείας

Στη διοικητική οργάνωση ο ρόλος του διοικητικού επόπτη είναι κεφαλαιώδης. Η σημασία δε του ρόλου του έγκειται στη θέση που κατέχει στα πλαίσια της ιεραρχικής πυραμίδας, και στις αρμοδιότητες που ασκεί. Η θέση του επόπτη στα πλαίσια της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκεται στη κατώτερη βαθμίδα στη διοικητικής οργάνωσης. Σε πολλούς όμως οργανισμούς η θέση του επόπτη και κυρίως του επόπτη πρώτης βαθμίδας δεν είναι αποσαφηνισμένη. Άλλοτε τιτλοφορείται προϊστάμενος, άλλοτε επόπτης, ελεγκτής προϊστάμενος γραφείου, Διοικητικό προϊστάμενος και άλλοτε τμηματάρχης. Εξ άλλου η διάκριση μεταξύ διαφόρων επιπέδων εποπτείας, είναι δυσδιάκριτη σε πολλούς οργανισμούς και οδηγεί σε συγχύσεις.

Για να διευκρινισθεί η θέση της εποπτείας και κυρίως της διοικητικής εποπτείας μέσα στο χώρο της όλης οργάνωσης, θα πρέπει να τονισθεί ότι η θέση αυτή σχετίζεται άμεσα με τον επικοινωνιακό ρόλο που διαδραματίζει ο επόπτης μεταξύ της Διοίκησης και των υφισταμένων.

Κάθε σχέδιο, κάθε πρόγραμμα και πολιτική διοίκησης, που κατευθύνεται από την ανώτατη διοίκηση σε όλα τα επίπεδα προσωπικού «φιλτράρεται» μέσα από την εποπτεία.

Χρωματίζεται από τις ψυχολογικές θέσεις και ικανότητες του επόπτη για να γίνει πραγματοποιήσιμη. Ο βαθμός επιτυχίας μιας πολιτικής προσωπικού, αλλά και η επίτευξη των στόχων που θέτει μια οργάνωση, εξαρτώνται από την ικανότητα στην επιλογή και τοποθέτηση των εποπτών. Σε μια σωστή οργάνωση ο επόπτης παίζει το σοβαρότερο ρόλο στην παρακίνηση, στην ανάπτυξη του προσωπικού και στην οικοδόμηση των ανθρώπων που εργάζονται μαζί και απαρτίζουν την εργασιακή ομάδα .

Όσο και αν ένα σύστημα επικοινωνίας και οργάνωσης είναι σωστά σχεδιασμένο, δεν πρόκειται να επιτύχει χωρίς την ανάθεση του ρόλου της εποπτείας σε κατάλληλους ανθρώπους.

4.1.2 Το περιεχόμενο της εποπτείας

Η θέση ως επόπτη σαν ενδιάμεσου μεταξύ των ανωτέρων κλιμακίων στη διοικητική ιεραρχία και του λοιπού προσωπικού είναι ζωτική, αφού από αυτόν θα εξαρτηθεί η επιτυχία των στόχων κάθε οργανισμού. Ειδικότερα ο ρόλος του επόπτη, σε σχέση με την εργασία των άλλων, έγκειται στο να κάνει τους άλλους να εκτελούν σωστά την εργασία τους.

Αν ο επόπτης έχει την τάση να προσπαθεί να κάνει αυτό την εργασία των άλλων αυτό δεν είναι εποπτεία. Αν θέλουμε να προσδιορίσουμε το περιεχόμενο της εργασίας του επόπτη, πάντα με γνώμονα ότι η αποστολή του είναι καθοδηγητική, μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες πλευρές καθηκόντων.

❖ Προγραμματισμός.

Ο επόπτης πρέπει όλες τις ενέργειες του που σχετίζονται με τη δραστηριότητα των άλλων αν τις τακτοποιεί σε πρόγραμμα δράσεως που θα περιέχει:

- 1) Συμμετοχή στο καθορισμό στόχων για την μονάδα του
- 2) Κατανόηση και γνώση της εργασίας που γίνεται και θα γίνει
- 3) Γνώση της πολιτικής του οργανισμού και μεταφορά του στους άλλους
- 4) Γνώση των νέων αλλαγών και προόδων στην εργασία
- 5) Τάση για βελτίωση των μεθόδων.

❖ Έλεγχος.

Ο έλεγχος περιέχει τις ακόλουθες ενέργειες για τον επόπτη

- 1) Γνώση των πρακτικών διαδικασιών στην εργασία
- 2) Καθορισμό standards στην εργασία
- 3) Αξιολόγηση και υπολογισμός του κόστους
- 4) Ικανότητα στην εξακρίβωση της ποιότητας και ποσότητας στην εργασία που εκτελείται

❖ Οργάνωση.

Η προσπάθεια για οργάνωση του τομέα του επόπτη πρέπει να περιέχει:

- 1) Την εξουσιοδότηση προς τους άλλους
- 2) Την κατανομή εργασίας στους άλλους
- 3) Την καθιέρωση πλέγματος αρμοδιοτήτων και εξουσίας μεταξύ των υφισταμένων κατά σωστό τρόπο
- 4) Διατήρηση των σχέσεων εργασίας- εργαζομένων πάντα σε επικαιρότητα
- 5) Παρακίνηση και προώθηση του προσωπικού. Στα καθήκοντα αυτά περιλαμβάνονται:

- η προσπάθεια για βελτίωση των γνώσεων του προσωπικού
- η ενημέρωση του προσωπικού στις νέες αλλαγές
- η εξασφάλιση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των μελών της εργασιακής ομάδας
- η αξιολόγηση του προσωπικού και η εξασφάλιση πειθαρχίας.

4.1.3 Δεξιότητες και γνώσεις του επόπτη

- η επιλογή των εποπτών

Η σπουδαιότητα της αποστολής του επόπτη και ο ρόλος του στην εφαρμογή της ορθολογικής πολιτικής προσωπικού, δημιούργησε την τάση της υπερεκτίμησης της θέσης του και παράλληλα τον κατέταξε στο επίπεδο των διοικούντων. Οι σύγχρονες απαιτήσεις επιβάλλουν οι επόπτες να συγκεντρώνουν δεξιότητες και γνώσεις πολλές φορές εξειδικευμένες που τους επιτρέπουν την παραπέρα εξέλιξη στη διοικητική ιεραρχία.

Οι δεξιότητες και γνώσεις ενός σύγχρονου επόπτη συνοψίζονται:

- α. Τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες που αφορούν τις διοικητικές διαδικασίες, την οργάνωση, τις μεθόδους, τα έντυπα, τα μηχανικά και λοιπά υλικά μέσα και κάθε αναγκαία πληροφορία για το διοικητικό οργανισμό που εργάζεται.
- β. Γνώσεις για τις αρμοδιότητες, όχι μόνο τις δικές του, αλλά όλων των κλιμακίων της ιεραρχίας. Ακόμη τις εξουσίες που έχει κάθε κλιμάκιο και τις σχέσεις από πλευράς εξουσίας μεταξύ των κλιμακίων.
- γ. Ικανότητα μετάδοσης γνώσεων στους συνεργάτες του. Η ικανότητα αυτή αφορά οδηγίες, ερμηνείες πάνω στην εργασία, αλλά και νέες εξελίξεις και βελτιώσεις. Τούτο προϋποθέτει τη γνώση της εργασίας των άλλων.

δ. Δεξιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, που θα επιτρέπει την παρακίνηση του προσωπικού και την δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας. Η δεξιότητα αυτή αφορά όχι μόνο στις καθαρά εργασιακές σχέσεις, αλλά τις κοινωνικές και προσωπικές σχέσεις, τη γνώση των ανθρωπίνων προβλημάτων καθενός ξεχωριστά συνεργατών του.

Με βάση τις παραπάνω ιδιότητες, η εκλογή του επόπτη είναι η πρώτη εφαρμογή αποδοτικής εποπτείας.

Ο κατάλληλος επόπτης δεν πρέπει απαραίτητα να είναι ο υπάλληλος αυτός που έχει μεγάλη προϋπηρεσία, είναι τακτικός στην εργασία του, παράγει την μεγαλύτερη ποσότητα εργασίας κ.λ.π. Η επιλογή του επόπτη δεν πρέπει να γίνεται με προϋπόθεση τις παραπάνω ιδιότητες και αυτό γιατί η εργασία δεν συνδέεται απαραίτητα με τις ιδιότητες αυτές, αλλά διαφέρει ουσιωδώς.

Σαν πρώτο βήμα στη διαδικασία της επιλογής, είναι ο καθορισμός των απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας που χρειάζεται ο επόπτης, η γνώση των απαιτούμενων προσόντων.

Δεύτερο βήμα είναι η καθιέρωση και εφαρμογή μιας μεθόδου επιλογής που πρέπει να περιλαμβάνει μια ή όλες από τις γνωστές τεχνικές επιλογές, που χρησιμοποιούνται σήμερα, δηλαδή την εκτίμηση του φακέλου του υποψηφίου, τα γραπτά test, την συνέντευξη και την προσωπική εκτίμηση.

Ακόμη βασικό στοιχείο κατά την επιλογή είναι η αξιολόγησης της προηγούμενης εμπειρίας και της εκπαίδευσης των υποψηφίων, πράγμα βέβαια που προϋποθέτει αντικειμενικότητα και λεπτομερή έρευνα.

Τέλος, μεγάλη σημασία έχει η προηγούμενη έρευνα της προϊστορίας, κάθε υποψηφίου, που μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την κρίση για την τελική επιλογή.

Κατά τους Rigors-Myers οι επιλεγόμενοι για επόπτες πρέπει να συγκεντρώνουν τα ακόλουθα προσόντα:

α. Πρέπει να έχουν την ευρύτητα πνεύματος για να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις σαν managers και να μην σκέπτονται σαν απλοί εκτελεστές.

β. Πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να εργασθούν σαν ίσοι με τους «ειδικούς»

γ. Πρέπει να είναι ικανοί για προαγωγή

δ. Να έχουν την δυνατότητα αλλαγής θέσης

ε. Να δείχνουν ότι θέλουν τις αλλαγές

στ. Να μπορούν να παίρνουν μια συστηματική θεώρηση της όλης οργάνωσης που εργάζονται

ζ. Να έχουν προετοιμασθεί να δράσουν σαν «σύνδεσμοι επικοινωνίας» προς τα άνω και προς τα κάτω (communication links).

4.1.4 Σχέσεις με τα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας

Η σωστή εκτέλεση των καθηκόντων του απαιτεί την εναρμόνιση αυτών με τα καθήκοντα άλλων κλιμακίων της ιεραρχίας. Η εναρμόνιση αυτών των καθηκόντων συνδέεται με τις σχέσεις και το βαθμό της επικοινωνίας του με τους άλλους προϊσταμένους, τους συναδέλφους του επόπτες- και τους ειδικούς κατά τομέα.

Σχετικά με τους πρώτους ο επόπτης εκτελεί ένα μέρος ενός σχεδίου σε εκτελεστικό επίπεδο. Για την εκτέλεση αυτού του μέρους παίρνει οδηγίες, ειδική τεχνική ή όχι υποβοήθηση, παίρνει μέρος σε συσκέψεις και συναντήσεις, με τους άμεσα προϊσταμένους του. Στις σχέσεις του αυτές πρέπει να διαπιστώνει:

1. ότι η βοήθεια του στη πραγματικότητα του έργου της διοίκησης είναι ουσιαστική και βασική
2. ότι η πρόσκληση του ενδιαφέροντος του άμεσου προϊσταμένου είναι αναγκαία και εποικοδομητική για την εργασία του
3. ότι ανήκει στην κατηγορία των στελεχών διοίκησης
4. ότι είναι πολύ συχνή η αντίσταση των προϊσταμένων στις εισηγήσεις και τις προτάσεις για νέες ιδέες και αλλαγές στην υπηρεσία

Στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του επόπτες, ο επόπτης είναι φυσικό να γνωρίζει ποια είναι η θέση του στην όλη οργάνωση και τι συμβάλλει η εργασία του τομέα του στην πραγματοποίηση των σκοπών της υπηρεσίας. Ακόμη στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του, ισχύουν τα προαναφερθέντα στις σχέσεις του με τους άμεσους προϊσταμένους του. Πρέπει να γνωρίζει ποια είναι η θέση και των άλλων εποπτών σε σχέση με τη δική του και να «δέχεται» την στενή συνεργασία μαζί τους, χωρίς να παραγνωρίζει το έργο τους.

4.1.5 Σύγχρονες τάσεις για την εποπτεία και το ρόλο του επόπτη

Κατά τις παλαιότερες εποχές που οι αυταρχικές αντιλήψεις θεμελιώναν κάθε διοικητική προσπάθεια, τα δε σχήματα επικοινωνίας ήταν καθαρά αυταρχικά, ο ρόλος του επόπτη ήταν ρόλος προϊσταμένου-αυταρχικού αυθέντη που ασκούσε τη διοίκηση εξουσιαστικά.

Σήμερα η άποψη αυτή έχει δώσει τη θέση της στον επόπτη συνεργάτη, με περισσότερο να επικρατεί το ανθρώπινο στοιχείο στις

σχέσεις επόπτη – υφισταμένου, ο δε επόπτης έχει χάσει μεγάλο μέρος της δύναμής του για εξουσία.

Η έννοια της συμμετοχικής διοίκησης έχει γίνει πραγματικότητα και όλα τα σχήματα διοικητικής οργάνωσης έχουν ως βάση τη συμμετοχική διοίκηση, που πέρα από τις καθαρά πρακτικές επιπτώσεις της στην απόδοση και την παραγωγικότητα, είναι και ένας τρόπος εφαρμογής της δημοκρατικής συμπεριφοράς και αντίληψης στην οργάνωση και τη Διοίκηση, στον ιδιωτικό ή και τον δημόσιο τομέα. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις η αύξηση του μεγέθους, η πολυμέρεια και το πολύπλοκο της οργάνωσης, έχουν συντελέσει ώστε ο ρόλος του επόπτη πρώτου επιπέδου να έχει διαφοροποιηθεί.

Κύριο χαρακτηριστικό του σύγχρονου επόπτη είναι η ανάθεση ρόλου που

1. σχετίζεται με σύγχρονες αντιλήψεις στην εφαρμογή των οποίων ο επόπτης έχει την πρωτοβουλία, αλλά και τις υπηρεσίες των ειδικών
2. αφορά το προγραμματισμό των δραστηριοτήτων του τομέα της εργασία του πάνω στον οποίο έχει επίσης τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών
3. του δίνει τις ευκαιρίες για βελτίωση των standards ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης, αλλά και προσωπική προώθηση μέσω των διαφόρων προγραμμάτων εκπαίδευσης, μέσα και έξω από την υπηρεσία
4. του καθορίζει νέο style εποπτείας, το οποίο όμως είναι συνδεδεμένο με τη συμμετοχική διοίκηση και επικοινωνία και που αποβλέπει στην παρακίνηση του προσωπικού και την «οικοδόμηση» ανθρώπων.

Η καθιέρωση του νέου ρόλου στην εποπτεία εξ άλλου δεν οφείλεται μόνο στις απόψεις που δημιούργησε νέο κλίμα στη διοίκηση και την οργάνωση, αλλά είναι και η αντανάκλαση διαφοροποιήσεων και διεργασιών που συντελέστηκαν έξω από το χώρο των επιχειρήσεων.

Οι διεργασίες αυτές είχαν ως αποτέλεσμα, την ανάληψη πιο ενεργού και αποφασιστικού ρόλου από τις συνδικαλιστικές ενώσεις, που ενώ υποβοήθησαν έμμεσα τη κρατική προσπάθεια για βελτίωση της θέσης των εργαζομένων επέβαλαν και άμεσα τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις, ενεργώντας σαν ομάδες πίεσης σε ολόκληρο τον ευρωπαϊκό χώρο, αλλά και την Ελλάδα.

4.2 ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ

Όπως επισημαίνει και ο καθηγητής κ. Ζευγαρίδης (σελ. 283-285), δεν είναι δυνατόν να ελέγξουμε την εργασία ενός στελέχους, χωρίς να καθορίσουμε κάποιους αντικειμενικούς σκοπούς. Το στέλεχος πρέπει να γνωρίζει ποιους στόχους είναι υποχρεωμένο να πετύχει και ο προϊστάμενος του στελέχους πρέπει να διατηρήσει, όχι μόνον την ευθύνη της εποπτείας, αλλά και την ευθύνη του καθορισμού των αντικειμενικών στόχων (ΑΣ).

Για τον καθορισμό αυτόν, υπάρχουν μερικοί κανόνες που πρέπει να αποσαφηνισθούν.

A. Περιορίζουμε τον αριθμό των στόχων, στους οποίους πρέπει ο εργαζόμενος να συγκεντρώνει τις προσπάθειές του μέσα σε ορισμένη χρονική περίοδο.

Με τον τρόπο αυτό, δεν προλαβαίνετε μόνον η σύγχυση, αλλά εξασφαλίζεται και μια ολοκληρωτική και οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη στόχων. Όταν υπάρχουν πολλοί στόχοι σε μια περίοδο, είναι πολύ εύκολο να χαθεί η προοπτική των πιο σημαντικών στόχων.

B. Διατυπώνουμε συγκεκριμένους Α. Σ

Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διατυπώνει συγκεκριμένους Α.Σ. που να συνδέονται με την περιοχή της ευθύνης του. Η εργασία αυτή, διατύπωσης ΑΣ δεν πρέπει να περιορίζεται σε ευχές ή σε «πρέπει» για την ανάπτυξη μιας νέας μεθόδου ή διαδικασία, αλλά να προδιαγράφει συγκεκριμένες συνθήκες, που θα μπορούσαν να προκύψουν, όταν η νέα μέθοδος, ή διαδικασία αποδειχθεί καλή.

Οι συνθήκες αυτές πρέπει να αντικατοπτρίζουν τόσο τα στοιχεία του προβλήματος, που επιδιώκεται να απομακρυνθούν, όσο και κάποια ποσοτικά μέτρα, όπως το χρόνο που εξοικονομείται, την αύξηση της ποσότητας τη μείωση του κόστους.

Γ. Βεβαιωνόμαστε ότι οι ατομικοί ΑΣ συνταιριάζονται με τους ΑΣ του τμήματος μέσα σε μια ορισμένη περίοδο και με την κατάσταση του εργαζόμενου.

Δ. Διατηρούμε μια ισορροπία

Η επίτευξη αποτελεσμάτων σε μια περιοχή, δεν πρέπει να γίνεται σε βάρος της αποτελεσματικότητας άλλων περιοχών. Έτσι η αύξηση της ποσότητας σε βάρος της ποιότητας, είναι φανερό ότι δε συντελεί στην πρόοδο. Αυτό σημαίνει ότι, κατά τη διάρκεια ορισμένων χρονικών περιόδων, αποδίδεται σε μεμονωμένες εργασίες ιδιαίτερη έμφαση, για την επίτευξη βελτιώσεων. Την ίδια στιγμή όμως παραδεχόμαστε ότι διατηρούνται τα προηγούμενα επίπεδα επίτευξης σε άλλες περιοχές.

Ε. Βεβαιωνόμαστε ότι οι ΑΣ είναι λογικοί και προσφέρουν ευκαιρίες.

Οι ΑΣ οι οποίοι είναι λογικοί και υποκινητικοί παρέχουν ευκαιρίες ανταμοιβής στην περίπτωση που επιτευχθούν και κεντρίζουν το ενδιαφέρον για επίτευξη μεγαλύτερων επιδόσεων στο μέλλον. Τόσο οι ΑΣ του τμήματος, όσο και οι ατομικοί, είναι λογικοί και αποτελούν πρόκληση για επιτεύξεις, όταν 1) προάγουν τη συνεχή κριτική ανάλυση των

υφιστάμενων εργασιών για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και 2) τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται μέσω της διαδικασίας, αντανakλούν προοδευτικά καλύτερα επίπεδα επιτεύξεων.

ΣΤ. Δεν αφήνουμε ακάλυπτη μια περιοχή, ακόμα και όταν ένας εργαζόμενος ή ένα τμήμα δεν την ελέγχουν πλήρως.

Η διατύπωση ΑΣ είναι μια εξαρτημένη διαδικασία με την έννοια ότι η επίτευξη, σε συνολική βάση απαιτεί συνεργασία και ενοποίηση της προσπάθειας μεταξύ τμημάτων. Διατυπώνοντας ΑΣ και επιβάλλοντας σε κάποιο βαθμό ευθύνη λογοδοσίας σε περιοχές επίδοσης όπου το τμήμα και τα άτομα δεν έχουν πλήρη έλεγχο, αλλά όμως έχουν στρατηγική σημασία στην επίτευξη της γενικής αποστολής, επιτυγχάνεται η αναγκαία ενοποίηση της προσπάθειας.

4.3 ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

Όπως αναφέρει και ο καθηγητής κ. Σταματιάδης (σελ. 264-266), οι ευθύνες των εργοδοτών είναι οι ακόλουθες:

1. Ευθύνες που, κατά κανόνα δεν μπορούν να ανατεθούν σε άλλους:

- α) Η προσωπική ευθύνη ανάθεσης εργασιών σε άλλους.
- β) Η διατήρηση αρμονικών σχέσεων με άλλα τμήματα.
- γ) Η εξεύρεση επαρκούς αριθμού εργατών και τεχνικών και ο προγραμματισμός εκπαίδευσής τους.
- δ) Οι αναφορές προς τους προϊσταμένους του.
- ε) Η τακτοποίηση βασικών διαφορών μεταξύ των υφισταμένων.
- στ) Ο εφοδιασμός του τμήματος με τα κατάλληλα εργαλεία, μηχανήματα και υλικό.

ζ) Το ηθικό του τμήματός του, που περιλαμβάνει: εξέταση βραδείας προσέλευσης, πειθαρχίας, ασφάλεια, προαγωγές και απολύσεις και κάθε δραστηριότητα, που είναι τα αποτελέσματα μιας ικανοποιημένης εργατικής ομάδας.

2. Ευθύνες που αποτελούν κοινό καθήκον «όλων, κυρίως των υποδεέστερων

α) Η πρόληψη ατυχημάτων.

β) Η διατήρηση της ποιότητας των παραγόμενων ειδών.

γ) Η διατήρηση του ύψους (ποσότητας) της παραγωγής.

δ) Η συγκράτηση χαμηλών δαπανών στο τμήμα.

ε) Η εκπαίδευση των εργαζομένων.

στ) Η ενθάρρυνση της συνεργασίας της ομάδας.

3. Ευθύνες που μπορούν να ανατεθούν σε άλλους με σύγχρονη παροχή της απαιτούμενης δικαιοδοσίας όπως:

α) Η κατάλληλη χρησιμοποίηση και ο έλεγχος των υλικών.

β) Η παροχή συνθηκών ασφαλούς εργασίας και πρώτων βοηθειών.

γ) Η τήρηση στατιστικών στοιχείων, πάνω στα οποία στηρίζεται η σύνταξη εκθέσεων.

δ) Τα μέτρα υγιεινής.

ε) Ο έλεγχος και η συντήρηση εργαλείων και μηχανημάτων.

στ) Ο έλεγχος και η διαφύλαξη των πρώτων υλών.

ζ) Η τήρηση καταστάσεων εργασίας του προσωπικού.

η) Η καθαριότητα.

Γενικά οι ευθύνες του επόπτη μπορούν να συνοψιστούν στη φράση: «Αντιπροσώπευση της Διεύθυνσης προς τους εργάτες και αντιπροσώπευση των εργατών προς τη Διεύθυνση».

Ειδικότερα:

Α) Ευθύνες του επόπτη προς τη Διεύθυνση:

- Να διαβιβάζει στους εργατές- υπαλλήλους τις κατευθύνσεις της επιχείρησης.
- Να μεταδίδει στη Διεύθυνση τις επιθυμίες και επιδιώξεις των εργαζομένων.
- Να επιταχύνει την απαιτούμενη παραγωγή στον καθορισμένο χρόνο.
- Να διατηρεί την παραγωγή στο επιθυμητό επίπεδο.
- Να μελετά τον προγραμματισμό και τις μεθόδους για την αύξηση της απόδοσης.
- Να περιορίζει τη σπατάλη στο ελάχιστο δυνατόν.
- Να τηρεί στατιστικά στοιχεία για τον καθορισμό μελλοντικών ενεργειών.
- Να υποβάλλει τις απαιτούμενες αναφορές προς τη Διεύθυνση.

Επιπλέον ο εργοδηγός αντιπροσωπεύει και βοηθά τη Διεύθυνση στα ακόλουθα: Μισθούς, προαγωγές, ανάθεση ειδικών εργασιών, ασφάλεια, απολύσεις, αποζημιώσεις, επαίνους, καθοδήγηση των εργαζομένων, συνθήκες εργασίας και παροχή κατάλληλης ηγεσίας.

Η εντύπωση εξάλλου που δημιουργείται στον εργαζόμενο για την επιχείρηση, εξαρτάται απόλυτα από τις εντυπώσεις του για τον εργοδηγό.

Β) Ευθύνες του επόπτη προς τους εργατές – υπάλληλους:

- Να δίνει οδηγίες σχετικές με τις βασικές κατευθύνσεις της επιχείρησης με τις ορθές μεθόδους εκτέλεσης, της εργασίας καθώς και με την προπαρασκευή των ικανών για προαγωγή σε περίπτωση δημιουργίας κενών θέσεων.
- Να διατηρεί ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, όπως: καθαριότητα, τάξη, ασφάλεια και κανονική χρονική πορεία εκτέλεσης.

- Να διατηρεί πειθαρχία.
- Να προάγει τη συνεργασία και τις αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Να αντιπροσωπεύει τους εργαζόμενους στη Διεύθυνση.
- Να προάγει και να μεταθέτει τους εργαζόμενους όταν υπάρχουν κατάλληλες ευκαιρίες.
- Να αξιολογεί δίκαια τους εργαζόμενους για τον καθορισμό του μισθού τους.
- Να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να του κάνουν υποδείξεις για τη βελτίωση της εργασίας και να αναγνωρίζει την τέτοια συμβολή τους.
- Να προσπαθεί να τοποθετεί κάθε εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση, ανάλογα με τις ικανότητές του.
- Να γνωρίζει τις διαφορές και τις ειδικές ικανότητες του καθενός από τους εργαζόμενους.
- Να παρέχει εμπνευσμένη ηγεσία.

Γενικά όμως ο επόπτης διαδραματίζει ένα ρόλο ενδιάμεσου. Μάλιστα υπάρχουν μερικοί σαφείς κανόνες για να διατηρεί ο επόπτης μian ισορροπία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη Διεύθυνση όπως:

1. Να μην έχει προκαταλήψεις, που τον εμποδίζουν να αναπτύξει μια δίκαιη στάση στις περιπτώσεις αντιθέσεων ή σύγκρουσης συμφερόντων.
2. Να μελετά συνέχεια το χαρακτήρα των μελών της ομάδας του.
3. Να γνωρίζει τις κατευθύνσεις της επιχείρησης ή υπηρεσίας.
4. Να προσπαθεί να υπάρχουν αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
5. Να επιδιώκει πνεύμα ομαδικής συνεργασίας

4.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ- ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο καθηγητής κ. Ζευγαρίδης (σελ. 283-285), οι επόπτες έχουν να αντιμετωπίσουν αρκετά προβλήματα που αφορούν τους εργαζομένους και τα οποία απαιτούν ανάλογο χειρισμό, προκειμένου να λυθούν. Ένα από αυτά είναι και τα παράπονα που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι και τα οποία πρέπει οι επόπτες να γνωρίζουν και ή κακώς τα αντιμετωπίζουν για αποφυγή κακών συνεπειών.

Τι εννοούμε όμως λέγοντας παράπονα εργαζομένων:

Παράπονο μπορούμε να πούμε ότι είναι οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στην εργασία του, στα πλαίσια του ενδιαφέροντός του ότι δεν είναι σωστό, ότι είναι άδικο, ότι δεν είναι έντιμο. Υπάρχουν κάποια παράπονα, που στηρίζονται σε πραγματικές καταστάσεις, άρα μπορούν επακριβώς να καθορισθούν. Υπάρχουν όμως και άλλα παράπονα, τα οποία στηρίζονται σε αισθήματα, τα οποία είναι πολύ δύσκολο να εκφρασθούν με πραγματικά γεγονότα.

Υπάρχουν δύο είδη παραπόνων, τα οποία και πρέπει να γνωρίζει ο επόπτης.

Αυτά είναι:

α) **Τα μη εκφραζόμενα**, όπως: η αδιαφορία, η ονειροπόληση, οι απουσίες, η βραδύτητα σε προσέλευση στην εργασία, το ευερέθιστο, η πτώση της παραγωγής ή σε περίπτωση εκπαιδευόμενου η αποτυχία να αυξήσει την παραγωγή του, σε σχέση με την εκπαίδευση και την πρόοδό του. Τα οποία προέρχονται από την αποτυχία ανάθεσης στον υπάλληλο εργασίας. Με άλλα λόγια όταν γίνεται αποτυχία ανάθεση εργασίας στον υπάλληλο η οποία να μην τον ικανοποιεί.

β) Τα εκφραζόμενα, που αναγνωρίζονται από τις ανοικτές διαμαρτυρίες είτε προς τον επόπτη, ή τους συναδέλφους υπαλλήλους ή προς άλλα άτομα. Εκδήλωση των τέτοιων παραπόνων, περιλαμβάνει επίσης τις κατ' ιδίαν συζητήσεις, τον φθόνο, την κριτική, την αμέλεια κατά τη χρησιμοποίηση υλικών και εργαλείων, την έλλειψη τάξης στον τόπο εργασίας, την ελάττωση της απόδοσης.

Επειδή τα παράπονα έχουν καταστρεπτική επίδραση έχει μεγάλη σημασία να μπορεί ο επόπτης, αφενός να ανακαλύψει και αφετέρου να εξαφανίσει τις αιτίες που τα προκαλούν. Δεν είναι δυνατή η παντελής εξαφάνιση των παραπόνων, ακόμη και στις περιπτώσεις που στην επιχείρηση όλα λειτουργούν θαυμάσια γιατί τα παράπονα αποτελούν μέρος της ανθρώπινης φύσης. Όμως πρέπει ο επόπτης να τα περιορίσει στο ελάχιστο. Γι' αυτό έχει αξία μεγάλη για τον επόπτη να αναπτύσσει μεθόδους ή τεχνάσματα ανακάλυψης των παραπόνων, διαπίστωσης των συμπτωμάτων και τελικά ανάλογου χειρισμού για την ικανοποίηση.

Να γνωρίζει επιπλέον, πως η αιτία ενός εκφραζόμενου παράπονου μπορεί να μην είναι η πραγματική αιτία, αλλά απλώς ένα σύμπτωμα μιας άλλης βασικής αιτίας, που βρίσκεται συνήθως πίσω από τα παράπονα. Γι αυτό μεγάλη αξία η γνώση εκ μέρους του επόπτη των απαιτήσεων του υπάλληλου από την εργασία του, διότι τότε μόνο θα μπορεί να αντιληφθεί γιατί ο κόσμος κάνει ότι κάνει.

Για να έχει ο επόπτης (ή ο εργοδηγός ή ο προϊστάμενος) κάποιες απόψεις χρειάζεται προηγουμένα να' χει

- α) γνώση των ανθρώπων του πριν από την ανακάλυψη και την ικανοποίηση των παραπόνων τους
- β) κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και του τρόπου που ενεργεί
- γ) γνώσεις πάνω στις ατομικές διαφορές

Ο σχεδιασμός της λύσης είναι αναγκαίος ύστερα φυσικά από την ανάλυση των λόγων, που προκάλεσαν το παράπονο όπως: συνθήκες περιβάλλοντος, συνθήκες έξω από την εργασία, ο ίδιος ο υπάλληλος. Ποια όμως είναι η καλύτερη λύση;

Το είδος του ατόμου που πραγματικά είναι ένας υπάλληλος, εξαρτάται από τα αισθήματα του, την πίστη του και τις πεποιθήσεις του, την πείρα του παρελθόντος, τις παρούσες συνθήκες και τις μελλοντικές βλέψεις του, το είδος της εργασίας που έκανε, τους επόπτες, κάτω από τους οποίους εργάστηκε, την επαφή με άλλους εκτός της εργασίας του, το σπίτι και το σχολείο, που διαμόρφωσαν τον χαρακτήρα του, τα φυσικά χαρακτηριστικά (ύψος, βάρος, πιθανά φυσικά ελαττώματα, που δημιουργούν αισθήματα κατωτερότητας κλπ) τις επιδιώξεις και επιθυμίες του κλπ.

Για τις μηχανές και τη συντήρηση και επιδιόρθωσή τους, πολλοί επόπτες καταναλίσκουν χρόνο και προσπάθεια με άριστο αποτέλεσμα, αφού υπάρχουν οι σχετικοί τρόποι.

Οι άνθρωποι όμως αντιδρούν με πολύ διαφορετικούς τρόπους, είναι δυσκολότερη η κατανόησή τους και δεν υπάρχουν τέλειοι τρόποι για τον προσδιορισμό και επιδιόρθωση των δυσκολιών τους, πολύ δε περισσότερο δεν υπάρχει κανένα λιπαντικό, για να κάνει την ανθρώπινη μηχανή να λειτουργεί ομαλά.

Για την ανακάλυψη και ικανοποίηση παραπόνων δεν υπάρχει λοιπόν ασφαλής μέθοδος.

4.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

4.5.1 Η περίπτωση απεργίας

Σύμφωνα με το συνδικαλιστικό νόμο 1264/82, η απεργία αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων, που ασκείται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις σαν μέσο για τη διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών, εργασιακών, συνδικαλιστικών και ασφαλιστικών συμφερόντων τους και ως εκδήλωση αλληλεγγύης για τους σκοπούς αυτούς, γεγονός το οποίο αναφέρουν και οι καθηγητές κ. Σταματιάδης και Ζευγαρίδης (σελ. 305-307).

Ωστόσο η άσκηση του δικαιώματος αυτού τελεί υπό ορισμένες προϋποθέσεις και περιορισμούς, η παραβίαση των οποίων καθιστά την κήρυξη της απεργίας όχι σύννομη. Πότε η απεργία είναι παράνομη είναι ζήτημα που κρίνεται από τα δικαστήρια. Ο χαρακτηρισμός μιας απεργίας σαν παράνομης, συνεπάγεται κυρώσεις, τόσο σε βάρος των εργαζομένων που συμμετείχαν σε αυτή, όσο και σε βάρος της συνδικαλιστικής οργάνωσης, που κήρυξε την παράνομη απεργία.

Πότε όμως η απεργία είναι παράνομη; Ο νομοθέτης και τα δικαστήρια έχουν δεχθεί, ότι η απεργία είναι παράνομη στις εξής περιπτώσεις:

1. Όταν η απεργία κηρύχθηκε χωρίς νόμιμη απόφαση του αρμόδιου οργάνου. Δηλαδή της γενικής συνέλευσης των μελών της συνδικαλιστικής οργάνωσης ή του διοικητικού συμβουλίου αυτής, στην περίπτωση των στάσεων εργασίας. Δεν είναι νόμιμη η απόφαση για την κήρυξη της απεργίας, όταν αυτή λήφθηκε χωρίς μυστική ψηφοφορία.

2. Όταν η απόφαση για την κήρυξη της απεργίας πάρθηκε από αναρμόδιο όργανο. Αν δηλαδή η απεργία κηρύχθηκε με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, η απεργία αυτή είναι παράνομη.
3. Όταν η απεργία κηρύχθηκε χωρίς να προειδοποιηθεί ο εργοδότης ή χωρίς να προειδοποιηθεί εμπρόθεσμα. Η προειδοποίηση πρέπει να γίνει 24 τουλάχιστον ώρες πριν από την πραγματοποίηση της απεργίας ή 4 πλήρεις ημέρες, όταν ο εργοδότης είναι επιχείρηση δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας.
4. Όταν η απεργία πραγματοποιήθηκε χωρίς να διατεθεί το αναγκαίο προσωπικό ασφάλειας με τις σχετικές ρυθμίσεις του Ν. 1264.
5. Όταν η απεργία που κηρύχθηκε, αφορά σε αιτήματα διάφορα από εκείνα που αρχικά είχαν γνωστοποιηθεί. Ακόμη παράνομη είναι η απεργία, που κηρύχθηκε με αιτήματα άσχετα με τα εργασιακά, οικονομικά, ασφαλιστικά και συνδικαλιστικά συμφέροντα των απεργών. Έτσι έχει γίνει δεκτό από τα δικαστήρια, ότι δεν είναι νόμιμη η απεργία που κηρύχθηκε για να ματαιωθούν απολύσεις εργαζομένων, οι οποίες έγιναν για οικονομικούς λόγους, και αντίθετα ότι αποτελεί νόμιμο αίτημα απεργίας η αξίωση παραχώρησης από τον εργοδότη κατάλληλου χώρου για τη σύγκληση της γενικής συνέλευσης της συνδικαλιστικής οργάνωσης.
6. Τέλος παράνομη είναι η απεργία που κηρύχθηκε ή συνεχίζεται κατά την παραπομπή της συλλογικής διαφοράς στη Διαιτησία.

Οι συνέπειες από την κήρυξη παράνομης απεργίας αναφέρονται τόσο σε βάρος των μισθωτών που συμμετείχαν σε αυτή όσο και σε βάρος της συνδικαλιστικής οργάνωσης. Σύμφωνα με το νόμο 1264 η καταγγελία της σύμβασης εργασίας που γίνεται για νόμιμη συνδικαλιστική δράση, είναι άκυρη.

Κατά αντιδιαστολή αν ο εργαζόμενος συμμετάσχει σε παράνομη απεργία, ο εργοδότης μπορεί να καταγγείλει τη σύμβαση εργασίας αζημίως, ή να θεωρήσει ότι ο μισθωτός κατάγγειλε αυτή σιωπηρώς.

Για τους συνδικαλιστές, άμεση συνέπεια της συμμετοχής τους σε παράνομη απεργία είναι η άρση της προστασίας που τους παρέχει ο νόμος και η δυνατότητα καταγγελίας από τον εργοδότη της σύμβασης εργασίας.

Όσον αφορά στις συνέπειες έναντι της συνδικαλιστικής οργάνωσης που κήρυξε την παράνομη απεργία, ο εργοδότης έχει κατ' αυτής αξίωση αποζημίωσης, σύμφωνα με τις διατάξεις «περί αδικοπραξιών».

4.5.2 Η περίπτωση των Συλλογικών Διαπραγματεύσεων

Κάτω από τον όρο «συλλογικές διαπραγματεύσεις», περιλαμβάνονται οι σχέσεις μεταξύ των συνδικαλιστικών ενώσεων και των εργοδοτών. Περιλαμβάνονται δηλαδή η διαδικασία της σωματειακής οργάνωσης των υπαλλήλων, η διαπραγμάτευση, η διοίκηση και η ερμηνεία των συλλογικών συμφωνιών (που καλύπτουν τις αμοιβές τις ώρες εργασίας και άλλες συνθήκες απασχόλησης), η ομόφωνη υποχρέωση και οικονομική δραστηριότητα και οι διαδικασίες διευθέτησης φιλονικιών.

Υπάρχουν δυο μορφές συλλογικής διαπραγμάτευσης: η ατομική και η συλλογική. Στην πρώτη η αντιπροσώπευση του εργαζόμενου απέναντι στη διοίκηση της επιχείρησης, γίνεται με ατομικό τρόπο. Στη δεύτερη αντίθετα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συλλογική βούληση, γιατί αυτή αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Άλλωστε για αυτό το λόγο οι συλλογικές διαπραγματεύσεις θεωρούνται σαν το βασικότερο στοιχείο των εργασιακών σχέσεων στις αναπτυγμένες

δυτικές χώρες και τις χώρες όπου υπάρχει, βέβαια πραγματική ελευθερία στην άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος.

Προπαρασκευή και θέματα συλλογικών διαπραγματεύσεων

Πριν από κάθε διαπραγμάτευση το Μάνατζμεντ και το Σωματείο προπαρασκευάζονται για αυτήν. Από την πλευρά του Μάνατζμεντ εντοπίζονται τα προβλήματα εφαρμογής της σύμβασης, οι όροι, τα δικαιώματα, συλλέγονται στατιστικές πληροφορίες για το έργο και καθορίζονται οι προτεραιότητες του κάθε μέρους. Το σωματείο προπαρασκευάζεται και αυτό συγκεντρώνοντας στατιστικές πληροφορίες, συντονίζεται με άλλα σωματεία κλπ.

Πριν από τη συνάντηση το Σωματείο στέλνει στη Διοίκηση του ξενοδοχείου σημείωμα με τα προς συζήτηση θέματα. Επίσης ζητάει πληροφορίες για την πορεία των εργασιών της επιχείρησης. Η ειλικρινής ενημέρωση διευκολύνει τη διαπραγμάτευση και αποφεύγονται οι παράλογες και έξω από την πραγματικότητα απαιτήσεις. Είναι όμως φυσικό πως αν και από τις δυο πλευρές δεν υπάρχει πρόθεση συνεννόησης κανένας διάλογος και αν ακόμα αρχίσει δεν μπορεί να έχει μακροβιότητα. Και οι εργαζόμενοι και το Μάνατζμεντ πρέπει να είναι λογικοί. Οι μεν πρώτοι να ζητάνε το εφικτό και το μέσο στα όρια της λογικής και οι δεύτεροι να δέχονται τα αιτήματα με πρόθεση ικανοποίησής τους, αν βέβαια δεν ξεπερνάνε τα όρια των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Μια εργατική σύμβαση μπορεί να περιλαμβάνει πολλά θέματα που πάνω τους μπορούν να διαπραγματευτούν τα δυο μέρη. Τα θέματα αυτά μπορούμε να τα κατατάξουμε στις τρεις παρακάτω κατηγορίες:

α) Άμεσοι οικονομικοί στόχοι: αμοιβές, δομή – κίνητρα- έκτακτες αμοιβές.

β) Έμμεσοι οικονομικοί στόχοι: αργίες, άδειες, υπερωρίες, περίοδοι ανάπαυσης.

γ) Μη οικονομικοί στόχοι: μεταθέσεις, προαγωγές, απουσίες, πειθαρχία, υγεία, ασφάλεια, σιγουριά σωματείου, σιγουριά Μάνατζμεντ.

Αν τα δυο μέρη δεν συμφωνήσουν στην υπογραφή μιας συμφωνίας για τον α΄ ή β΄ λόγο τότε αναλαμβάνει το Κράτος να βρει σημεία συμφωνία μεταξύ τους. Ο κρατικός παρεμβατισμός είναι ιδιαίτερα εμφανής στο κύκλωμα της υποχρεωτικής διαιτησίας στην περίπτωση που οι απευθείας διαπραγματεύσεις των αντιμαχομένων μερών καταλήξουν σε αδιέξοδο. Αυτό βέβαια έχει σαν αρνητική συνέπεια την αφαίρεση του στοιχείου της υπευθυνότητας από τους εκπρόσωπους του Μάνατζμεντ και των εργαζομένων, αφού η ευθύνη έρχεται πλέον στα Διοικητικά Δικαστήρια, των οποίων οι αποφάσεις επηρεάζονται από τις επιταγές της Κυβέρνησης.

Τα διευθυντικά στελέχη και τα σωματεία των εργαζομένων

Ένα από τα πλέον συζητημένα θέματα είναι το κατά πόσον μπορούν τα διευθυντικά στελέχη να γίνουν μέλη σωματείων εργαζομένων αφού, συνήθως, ταυτίζονται προς την εργοδοσία. Το πρόβλημα αυτό αναλύθηκε με επιτυχία στο άρθρο του δικηγόρου Ι. Νάκου από όπου μεταφέρουμε την παρακάτω γνωμάτευση.

«.. Με το άρθρο 7 του νόμου 1264/82 έχει θεσπιστεί η αρχή της ελευθερίας του συνδικαλιζέσθαι ». Το συνδικαλιστικό δικαίωμα ασκείται δυνητικά. Όποιος μισθωτός θέλει να γίνει μέλος συνδικαλιστικής οργάνωσης, μπορεί ελεύθερα και με εγγυήσεις του κράτους να κάνει αυτό. Αντίθετα, όποιος μισθωτός δε θέλει να συνδικαλισθεί μπορεί να απόσχει

από κάθε συνδικαλιστική δράση, χωρίς να εμποδιστεί σε αυτό ή να υποχρεωθεί για το αντίθετο.

Κάθε πολίτης που εργάζεται με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου μπορεί με ορισμένες προϋποθέσεις (που ορίζονται στο νόμο και το καταστατικό της οργάνωσης) να γίνει μέλος σε μια πρωτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης, στην οποία απασχολείται (επιχειρησιακή οργάνωση) και σε μια πρωτοβάθμια κλαδική οργάνωση (ομοιοεπαγγελματική). Η νομοθεσία δεν εξαίρει – δεν θα ήταν νοητό άλλωστε να κάμει εξαίρεση – κανέναν μισθωτό από τη δυνατότητα άσκησης του συνδικαλιστικού δικαιώματος που συντελείται με την εγγραφή του σε κάποια συνδικαλιστική οργάνωση.

Ωστόσο ζήτημα έχει ανακύψει στη θεωρία και την πρακτική αν μπορούν να γίνουν μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία είναι μεν μισθωτοί με την κυριολεξία του όρου, εκπροσωπούν όμως εργοδοτικά συμφέροντα και από την άποψη αυτή ενδέχεται ως μέλη της οργάνωσης να γίνουν εμπόδιο στην άσκηση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των άλλων εργαζομένων.

Όπως αναφέρθηκε ο νόμος 1264 δεν κάνει εξαίρεση στην άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος. Όλοι οι μισθωτοί έχουν το δικαίωμα αυτό. Απαγόρευση- αυτονόητη άλλωστε- έχει θεσπιστεί με το άρθρο 14 παρ. 3 του νόμου, μόνο για τους εργοδότες. Έτσι, θα πρέπει να γίνει δεκτό καταρχήν ότι τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, ως μισθωτοί και αυτοί, θα πρέπει να μπορούν να γίνουν μέλη εργασιακών σωματείων.

Η νομολογία των δικαστηρίων έχει δεχθεί, όμως με πολλές αποφάσεις ότι οι διευθύνοντες υπάλληλοι- και ως τέτοιοι νοούνται οι διαχειριστές οι διευθύνοντες σύμβουλοι και οι διευθυντές- επέχουν θέση εργοδότη έναντι των άλλων εργαζομένων στην επιχείρηση, ενώ από ορισμένες διατάξεις του Ν. 1264 και άλλων εργατικών νόμων, έχει

θεσπιστεί ταύτιση των διευθυντικών στελεχών με τον εργοδότη. Με βάση τις θέσεις αυτές, η θεωρία και η επιστήμη έχουν δεχθεί ότι οι διευθύνοντες υπάλληλοι δεν μπορούν να γίνουν μέλη εργασιακών σωματείων. Την ίδια άποψη έχει εκφράσει και η Επιτροπή Συνδικαλιστικής Ελευθερίας του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, με την προϋπόθεση ότι η απαγόρευση συμμετοχής των διευθυντικών στελεχών περιορίζεται σε πρόσωπα, που πράγματι εκπροσωπούν εργοδοτικά συμφέροντα.

Είναι όμως η άποψη αυτή ορθή ή μήπως αποτελεί συναισθηματική τοποθέτηση, που δεν βασίζεται στο γράμμα και το πνεύμα του νόμου;

Μια άλλη άποψη διατύπωσε για το ζήτημα αυτό πρόσφατη απόφαση η 1810/84 του Ειρηνοδικείου Αθηνών. Η υπόθεση έχει ως εξής: Διευθυντικό στέλεχος επιχείρησης μετά δίμηνο απασχόλησης σε αυτή, ζήτησε με αίτησή του, να γίνει μέλος του εργασιακού σωματείου της επιχείρησης. Το διοικητικό συμβούλιο του σωματείου απέρριψε την αίτηση και δεν έκαμε μέλος του το στέλεχος της επιχείρησης με το αιτιολογικό ότι αυτό είναι πρόσωπο με διευθυντικές αρμοδιότητες, που ενεργεί για λογαριασμό του εργοδότη και ότι η εγγραφή του στη δύναμη του σωματείου, υπάρχει κίνδυνος να παρακωλύσει την άσκηση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των μελών.

Το Ειρηνοδικείο Αθηνών στο οποίο προσέφυγε το διευθυντικό στέλεχος δέχθηκε με την πιο πάνω απόφασή του ότι από τις ρυθμίσεις του Ν. 1264 προκύπτει ότι το εργασιακό σωματείο δεν έχει άμεσα τουλάχιστον το δικαίωμα να το αποκλείσει από τη δύναμή του.

Στην περίπτωση δε που οι φόβοι του σωματείου (ότι το διευθυντικό στέλεχος εγγραφόμενο στη δύναμή του, θα παρακωλύσει την άσκηση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των άλλων μελών του) επαληθευθούν έχει αυτό την ευχέρεια να το διαγράψει, όπως μπορεί να διαγράψει κάθε μέλος

του, το οποίο με τη δράση του βλάπτει τα συμφέροντα της συνδικαλιστικής οργάνωσης.

Έχουμε τη γνώση ότι η κρίση του δικαστηρίου πάνω στο θέμα είναι η σωστή, γιατί ούτε η νομοθεσία ρητά απαγορεύει τη συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών στα εργασιακά σωματεία – κάτι τέτοιο θα ήταν ίσως ρύθμιση αντισυνταγματική- ούτε μπορούμε να δεχθούμε ως δεδομένη την αντισυνδικαλιστική συμπεριφορά των στελεχών αυτών η οποία εν πάση περιπτώσει εφόσον εκδηλωθεί μπορεί να αντιμετωπισθεί.

4.6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

4.6.1 Έννοια και σπουδαιότητα του όρου «επικοινωνία»

στη Διοίκηση

Ο Όρος επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών και κατανόησης από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο. Η επικοινωνία είναι σημαντική τόσο μεταξύ αυτών όσο και μεταξύ των διοικητικών στελεχών με τους εργαζόμενους. Ο όρος επικοινωνία χρησιμοποιείται και για να περιγράψει τους μηχανικούς και ηλεκτρονικούς τρόπους μεταφοράς και λήψης πληροφοριών όπως εφημερίδες, τηλεόραση, ραδιόφωνο, τηλέφωνα κλπ. Η επικοινωνία με τους εργαζόμενους χρησιμοποιεί αρκετά από τα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς αυτών των μέσων.

Η επικοινωνία λοιπόν, είναι η κινητήρια δύναμη ενός οργανισμού. Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ σχεδίων και πράξεων.

Σύμφωνα με απόψεις που εκφράζουν οι καθηγητές κ. *Κυριαζόπουλος* και *Κιουλάφας* (σελ. 272-274), τα σωστά στελέχη πρώτης γραμμής πρέπει να γνωρίζουν τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους και να αναγνωρίζουν ότι οι απόψεις των εργαζομένων για αυτούς επηρεάζονται από το πώς διαχέονται οι πληροφορίες μέσα από τη διαδικασία της επικοινωνίας.

Αν οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν πως αισθάνονται και τι θέλεις ακόμα και οι καλύτερες ιδέες θα αποτύχουν. Η καλή επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν το στέλεχος πρώτης γραμμής προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ομαδικό πνεύμα ή όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν να απειλούνται από διάφορες απρόοπτες μεταβολές στον οργανισμό.

Σε ευρεία έννοια διαδικασία επικοινωνίας είναι μια σειρά βημάτων που επιτρέπουν να μεταδοθεί μια ιδέα από το μυαλό κάποιων ανθρώπων και να γίνει κατανοητή και να εφαρμοστεί από κάποιους άλλους ανθρώπους. Σίγουρα είναι μια σημαντική πτυχή όλων των ανθρώπινων σχέσεων.

Για να είναι αποτελεσματική απαιτεί ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν δημιουργήσει τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, είναι ευαισθητοποιημένοι για το πώς οι άλλοι αντιλαμβάνονται τις ιδέες και τις πληροφορίες και έχουν ελαχιστοποιήσει το θόρυβο που δημιουργείται μέσα στη διαδικασία. Επίσης απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να έχουν ικανότητες άνω του μετρίου στη χρήση του προφορικού και του γραπτού λόγου αλλά και των σημάτων που το πρόσωπο και το σώμα στέλνουν στους άλλους. Τελικά εξαρτάται από τα διοικητικά στελέχη το αν επιτυγχάνουν να επικοινωνούν με τους άλλους.

Για αυτό πρέπει να είναι καλοί ακροατές και να είναι δεκτικοί στην ανατροφοδότηση και τις ερωτήσεις. Κάποιοι αναφέρονται στην τρισδιάστατη επικοινωνία.

Τι εννοούμε όμως λέγοντας **τρειςδιάστατη επικοινωνία**:

Η επικοινωνία δεν είναι μονόδρομος. Σε ένα σύγχρονο σύνθετο οργανισμό για να λειτουργήσει σωστά η επικοινωνία πρέπει να συνυπάρχουν τρία στοιχεία: Πρώτον δεν πρέπει οι εργαζόμενοι μονάχα να διοχετεύουν πληροφορίες στους υφιστάμενούς και τους ανώτερους τους αλλά και αυτοί πρέπει να μεταφέρουν τις ιδέες και τις απόψεις τους προς τους εργαζόμενους.

Δεύτερον, είναι σημαντική η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων επειδή είναι αναγκαία και η οριζόντια επικοινωνία. Τρίτον, υπάρχει ανάγκη για ανταλλαγή πληροφοριών με «εξωτερικές» πηγές όπως

προμηθευτές, πελάτες και κυβερνητικές υπηρεσίες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια τρισδιάστατη επικοινωνία: προς τα πάνω και προς τα κάτω, οριζόντια (δεξιά και αριστερά) και εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού.

4.6.2 Μέθοδοι Επικοινωνίας

Τα αποτελεσματικά στελέχη πρώτης γραμμής επιλέγουν μεθόδους επικοινωνίας μετά από προσεκτική ανάλυση των παραγόντων κάθε περίπτωσης.

Το στέλεχος πρώτης γραμμής πρέπει να επιλέξει, ποια μέθοδο επικοινωνίας θα χρησιμοποιήσει. Αυτό εξαρτάται τόσο από τη συγκεκριμένη εργασία, όσο και από τους στόχους που έχει. Αν η εργασία απαιτεί ένα «μακρύ» μήνυμα ή διαρκή ροή μηνυμάτων πρέπει να επιλέξετε τη γραπτή επικοινωνία. Αν όμως είναι σημαντική η ταχύτητα, ή η προσωπική επαφή πρέπει να προτιμάται ο προφορικός λόγος.

Οι συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο επιτρέπουν στο στέλεχος πρώτης γραμμής να ελέγχει τη ροή των πληροφοριών και να διατηρεί το απόρρητο. Όμως το υψηλό επίπεδο επικοινωνίας αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων, βελτιώνει τη συνεργασία και δημιουργεί ομαδικό πνεύμα.

Είναι θέμα του στελέχους πρώτης γραμμής να διευκολύνει όσο μπορεί την επίλυση των προβλημάτων της ομάδας και να την οδηγεί προς την επίτευξη των στόχων.

Είναι αναγκαία η αντιμετώπιση του κάθε εργαζόμενου σαν μια μοναδική προσωπικότητα, ώστε να δημιουργηθεί μια υγιή σχέση εργασίας με κάθε άτομο. Κανένας μας δεν θέλει να του φέρονται όπως ακριβώς σε

όλους τους άλλους, αλλά προτιμά μια ειδική συμπεριφορά που του δημιουργεί εξοικείωση. Οι άνθρωποι είναι μοναδικοί και τους αρέσει να αναγνωρίζονται οι ιδιαιτερότητές τους. Τα στελέχη πρώτης γραμμής μπορούν να επιλέξουν την καταλληλότερη από τις διάφορες μεθόδους προφορικής ή γραπτής επικοινωνίας.

Α) Προφορική επικοινωνία. Σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας πρέπει τα στελέχη να είναι ενήμερα για τις συνθήκες που επικρατούν όταν μεταδίδεται το μήνυμα. Έτσι η ταχύτητα, ο τόνος, η χροιά της φωνής και οι φυσικές εκφράσεις επηρεάζουν τις αντιδράσεις αυτού που δέχεται το μήνυμα και τον τρόπο που αντιδρά.

- Άτυπες συζητήσεις. Είναι η βασικότερη μορφή επικοινωνίας. Λαμβάνουν χώρα καθημερινά σε θέματα εργασίας, ανταλλαγές πληροφοριών και αναφορές προόδου, αλλά είναι ο θεμέλιος λίθος για τη διατήρηση αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων. Ακόμα και η μικρότερη συζήτηση δίνει ευκαιρίες για μια επαφή δύο δρόμων.

Και αν είναι πιθανό σε κάποιο θέμα να υπάρχει συναισθηματική χροιά, τότε μόνο η διαπροσωπική επικοινωνία μπορεί να δώσει λύσεις, (και όχι η γραπτή ή η τηλεφωνική).

- Προγραμματισμένες συναντήσεις. Είναι κατάλληλες για τακτικές συνεντεύξεις αξιολόγησης, συντονισμό διαφόρων εργασιών κλπ. Πρέπει σε αυτές τις συναντήσεις, οι συμμετέχοντες να είναι προετοιμασμένοι και να διαθέτουν επαρκή στοιχεία και πληροφορίες.
- Για εργασίες μεγάλης έκτασης ή για διάφορες κατηγορίες εργαζομένων (νέοι ή αυτούς που έχουν προβλήματα) πολλά στελέχη πρώτης γραμμής έχουν τακτικές συναντήσεις καθημερινά, εβδομαδιαία ή μηνιαία.

- Τηλεφωνικές κλήσεις. Είναι χρήσιμες για γρήγορες επιβεβαιώσεις ή για άμεση λήψη πληροφοριών, οδηγιών ή στοιχείων. Όμως αρκετές φορές η τηλεφωνική «προσωπικότητα» κάποιου, είναι διαφορετική από την πραγματική, για αυτό πρέπει να εξακριβώσει το πώς ακούγεται όταν μιλάει από το τηλέφωνο. Επίσης επειδή η τηλεφωνική επικοινωνία είναι απρόσωπη πρέπει να φροντίσει να επακολουθεί μια προσωπική επαφή που να επιβεβαιώνει το μήνυμα.

Β) Γραπτή Επικοινωνία. Όλα τα μηνύματα που πρέπει να είναι τυπικά επίσημα, έχουν μακροχρόνια ισχύ ή επηρεάζουν πολλούς ανθρώπους με παρόμοιο τρόπο, πρέπει να είναι γραπτά. Να θυμάται να χρησιμοποιεί πάντα γραπτή επικοινωνία για να ακυρώσει μια παλαιότερη επίσης γραπτή επικοινωνία. Οι προφορικές αλλαγές μπορεί να ξεχαστούν, να εκτελεστούν διαφορετικά ή να μη μεταβιβαστούν σωστά στους συναδέλφους.

- Σημείωμα. Χρησιμοποιείται για καταγραφή άτυπων ερωτημάτων ή εφαρμογών και είναι πολύτιμο σε περιπτώσεις που το μήνυμα είναι πολύπλοκο ή περιλαμβάνει πολλούς αριθμούς.

Το σημείωμα είναι ο καλύτερος τρόπος για να είναι ενημερωμένοι οι προϊστάμενοι και μπορεί να διαβαστεί ήσυχα και ήρεμα κάποια στιγμή. Τα σημειώματα δεν πρέπει να υπέρ χρησιμοποιούνται γιατί χάνουν την αξία τους.

- Επιστολή. Συνήθως απευθύνονται προσωπικά σε κάποιο άτομο και είναι πιο τυπική μορφή γραπτού λόγου από τα σημειώματα. Είναι χρήσιμες για επίσημες παρατηρήσεις, τυποποιημένες αναφορές και μακροχρόνιες επικοινωνίες.

Οι επιστολές είναι πολύτιμες για έκθεση σκέψεων και ιδεών για μελλοντική συζήτηση ή σαν τμήμα μιας διαρκούς θεώρησης των προβλημάτων.

- Αναφορές. Είναι πιο απρόσωπες από τις επιστολές και πιο τυπικές. Οι αναφορές χρησιμοποιούνται για να μεταφέρονται πληροφορίες, αναλύσεις και συστάσεις σε ανώτερους και υφιστάμενους. Είναι πιο αποτελεσματικές όταν απορρέουν από έρευνες ή προσεκτική εξέταση.

4.7 ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ

Όπως αναφέρουν οι καθηγητές κ. Ζευγαρίδης και Σταματιάδης (σελ. 296-299) ,τα μέλη μιας τυπικής οργάνωσης οφείλουν να συμμορφώνονται προς τους νόμους και τους κανόνες, που ισχύουν σε αυτή και ρυθμίζουν τη συμπεριφορά των μελών διαφορετικά, υφίστανται τις προβλεπόμενες κυρώσεις. Όταν η συμμόρφωση αυτή είναι πρόθυμη, μιλάμε για «θετική πειθαρχία» ενώ όταν γίνεται ύστερα από απειλές και τιμωρίες μιλάμε για «αρνητική πειθαρχία».

Η θετική πειθαρχία θεωρείται εποικοδομητική και διορθώνει τη συμπεριφορά, γιατί τα μέλη της τυπικής οργάνωσης καταλαβαίνουν, πιστεύουν και υποστηρίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, προς τα οποία οφείλουν να συμμορφώνονται. Αν ίσως χρειασθεί να επιβληθεί κάποια τιμωρία, τότε έχει το νόημα της διορθωτικής ενέργειας και όχι της αντεκδίκησης.

Στην αρνητική πειθαρχία το άτομο εξαναγκάζεται προς μια συμπεριφορά την οποία, ενδεχομένως, δεν εγκρίνει, γιατί φοβάται την πραγματοποίηση των απειλών. Με τον τρόπο αυτό, όμως πετυχαίνεται

πολλές φορές μια συμπεριφορά, η οποία απλώς επιτρέπει να αποφεύγεται η τιμωρία, άλλωστε ο φόβος της τιμωρίας δεν αποτελεί πάντοτε ανασταλτικό παράγοντα της συμπεριφοράς.

Μέσα στους χώρους εργασίας πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια να αναπτυχθεί η «θετική πειθαρχία» της οποίας η τελειότερη μορφή είναι η αυτοπειθαρχία.

Κάτι τέτοιο όμως δεν σημαίνει ότι μια «σκληρή» τακτική δεν θα είναι ίσως αποτελεσματική σε ορισμένους εργαζόμενους, οι οποίοι, λόγω προσωπικότητας, συμμορφώνονται μόνο με απειλές.

Πέρα από την προσωπικότητα, άλλοι παράγοντες, που οπωσδήποτε διευκολύνουν την άσκηση θετικής πειθαρχίας, είναι η ακριβής γνώση εκ μέρους του εργαζόμενου του έργου που οφείλει να εκτελεί η λογικότητα των περιορισμών και απαγορεύσεων, η συμμετοχή ενδεχομένως του προσωπικού κατά τη διαδικασία κατάρτισης των κανονισμών και απαγορεύσεων, η γνώση εκ μέρους των εργαζομένων των κανονισμών, απαγορεύσεων και πειθαρχικών ποινών και οπωσδήποτε το παράδειγμα του προϊσταμένου.

4.7.1 Μορφές πειθαρχικών ποινών

Οι ποινές που εφαρμόζονται συνήθως σε μια επιχείρηση είναι, κατά σειρά σπουδαιότητας:

- προφορικές συστάσεις
- γραπτές συστάσεις
- διακοπή της εργασίας για μερικές ημέρες
- υποβιβασμός
- απόλυση

Οι **προφορικές συστάσεις** γίνονται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο, όταν οι υφιστάμενοί του δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τις επιδόσεις, που μέχρι τώρα πετύχαιναν ή παραβαίνουν κάποιον κανόνα. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος αν διαπιστώσει υπαιτιότητα των υφισταμένων να προχωρήσει στην επιβολή της ποινής.

Σε αντίθετη περίπτωση, οφείλει μάλλον να βοηθήσει στην άρση των αιτιών που προκάλεσαν τη συμπεριφορά αυτή.

Οι **γραπτές συστάσεις** αποτελούν μια πιο «τυπική» μορφή κυρώσεων. Σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του εργαζόμενου και κοινοποιούνται στον προϊστάμενό του, στο τμήμα προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο.

Η διακοπή της εργασίας για μερικές μέρες. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την εργασία του για μερικές μέρες και δεν πληρώνεται, χωρίς όμως να χάνει τη θέση του. Η μέθοδος αυτή σε άλλους δεν έχει καμιά επίδραση και μπορεί να επιστρέψουν στην εργασία τους με χειρότερη διάθεση, ενώ για άλλους εργαζόμενους αποτελεί ένα «σοκ» που τους επαναφέρει στην τάξη.

Ο υποβιβασμός είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός για τον εργαζόμενο, εκτός αν γίνει επειδή, για λόγους ανεξάρτητους από τη θέλησή του, το άτομο δεν μπορεί να αποδώσει πια τόσο καλά όσο πριν, οπότε αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση με λιγότερες απαιτήσεις. Στην περίπτωση, που αποτελεί πειθαρχική ποινή και επιβάλλεται σε διοικητικά στελέχη, τότε τα στελέχη αυτά, που μέχρι τώρα κατείχαν υπεύθυνες διοικητές θέσεις, μεταθέτονται σε άλλες, όπου η ευκαιρία για προαγωγή είναι σχεδόν ανύπαρκτη, διατηρώντας όμως το επίπεδο της σημερινής τους θέσης.

Η απόλυση αποτελεί το τελευταίο μέσο επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων και φυσικά επιβάλλεται αφού αποτύχουν όλα τα άλλα ή όταν έχει γίνει μια πολύ σοβαρή παράβαση (π.χ. κλοπή).

Οι προφορικές και γραπτές συστάσεις είναι αρκετές, σύμφωνα με την έννοια της διορθωτικής πειθαρχίας, να συνετίσουν το απείθαρχο άτομο και να εμποδίσουν την επανάληψη παρόμοιων πράξεων από ένα άλλο άτομο.

4.7.2 Γενικές αρχές, που πρέπει να διέπουν το σύστημα πειθαρχικών ποινών

Η επιβολή μιας πειθαρχικής ποινής προβληματίζει, πολλές φορές και τον ίδιο τον προϊστάμενο γιατί αναρωτιέται αν ο υφιστάμενος του που θα υποστεί την κύρωση, θα εξακολουθήσει να τον βλέπει σαν «πηγή» βοήθειας και καθοδήγησης ή θα διαταραχθούν, έτσι οι μεταξύ τους σχέσεις, ώστε να καθίσταται δύσκολη πια η συνεργασία τους.

Οι αρχές ενός θετικού επικοινωνιακού συστήματος πειθαρχικών κυρώσεων μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

1. Κατανόηση των κανονισμών και των απαιτήσεων της θέσης, που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος. Η ενημέρωση αυτή πρέπει να γίνεται, συνήθως, κατά την πρόσληψή του, οπότε μπορεί να δοθεί στον εργαζόμενο κάποιο εγχειρίδιο, όπου περιγράφονται η πολιτική της εταιρίας, οι κανονισμοί και οι απαιτήσεις κάθε θέσης. Η ενημέρωση αυτή συμπληρώνεται με προφορικές συζητήσεις και διευκρινίσεις μεταξύ του προϊστάμενου και του νέο προσληφθέντα.

2. Οι κανονισμοί αυτοί και οι απαιτήσεις πρέπει να είναι εφικτές και λογικές πολλές φορές βοηθά στη διαμόρφωσή τους η υπεύθυνη γνώμη των εργαζομένων.

3. Η διοίκηση πρέπει να έχει καταρτίσει ένα συγκεκριμένων κατάλογο με ενέργειες, που αποτελούν παραβάσεις, χαρακτηρίζοντάς τες ελαφρές – μέτριες – σοβαρές. π.χ.

- **Ελαφρές ή μέτριες** μπορεί να αποτελούν : η βραδύτητα προσέλευσης, η αδικαιολόγητη απουσία, η επίδοση κάτω από το κανονικό, η υπερβολικά ελαττωματική εργασία, η παράβαση των κανόνων ασφάλειας, η παράλειψη αναφοράς ατυχήματος κλπ.

- **Σοβαρότερες παραβάσεις** μπορεί να αποτελούν: η βαριά πειθαρχία, η αναξιοπρεπής συμπεριφορά, η κλοπή, η παραποίηση παραστατικών της επιχείρησης κλπ.

Είναι ακόμα απαραίτητο να καθορισθούν οι ποινές, που επιβάλλονται σε κάθε περίπτωση παράβασης και φυσικά να γνωστοποιηθούν από την αρχή της πρόσληψης στους εργαζόμενους.

4. Η ύπαρξη μιας συγκεκριμένης διαδικασίας επιβολής των κυρώσεων. π.χ. οι προφορικές και γραπτές προειδοποιήσεις να γίνονται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζόμενου, ενώ όταν τα παραπτώματα είναι σοβαρότερα και απαιτείται η επιβολή σοβαρότερων κυρώσεων, το θέμα να παραπέμπεται στους ανώτερους (υπηρεσία προσωπικού, γεν. διευθυντή κλπ).

5. Η ύπαρξη αποδείξεων, πριν επιβληθεί οποιαδήποτε πειθαρχική κύρωση, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση της σωστής λειτουργίας οποιαδήποτε συστήματος πειθαρχικών ποινών.

6. Η άμεση επιβολή μιας πειθαρχικής ποινής εξυπηρετεί πολύ τους σκοπούς της θετικής πειθαρχίας. Εάν το παράπτωμα δεν τιμωρηθεί καθόλου ή τιμωρηθεί μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, δημιουργεί στον

εργαζόμενο ανασφάλεια και αίσθημα άδικης μεταχείρισης. Η αρχή αυτή οπωσδήποτε δεν πρέπει να αναιρεί την προηγούμενη.

7. Ο χειρισμός του θέματος των πειθαρχικών ποινών απαιτεί συνέπεια και ομοιομορφία. Αυτό σημαίνει ότι για το ίδιο παράπτωμα πρέπει να επιβάλλεται η ίδια ποινή, εκτός αν οι συνθήκες, κάτω από τις οποίες έγινε η παράβαση, παρουσιάζονται τελείως διαφορετικές. Π. χ. θα αντιμετωπισθεί διαφορετικά ένας εργαζόμενος, που παραβαίνει συστηματικά τους κανονισμούς από έναν που τους παραβίασε για πρώτη φορά και ενδεχομένως, για λόγους που ίσως δεν εξαρτώνται από τη θέλησή του.

Εάν το σύστημα πειθαρχικών ποινών μιας τυπικής οργάνωσης κινηθεί στα πλαίσια αυτά υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επηρεάσει θετικά την αποδοτική συμπεριφορά και να την οδηγήσει στα επιθυμητά πλαίσια. Η αίσθηση της δίκαιης επιβολής κυρώσεων, παρά η πολιτική των απειλών, οδηγεί συνήθως ευκολότερα στην αυτοπειθαρχία, που είναι και τελικό στόχος ενός τέτοιου συστήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΕΡΕΥΝΑ

5.1.1 Στόχος και αντικείμενο έρευνας

Ο στόχος και το αντικείμενο της έρευνας που παρατίθεται είναι η καταγραφή της κατάστασης όσο αφορά τη Διοίκηση Προσωπικού, τόσο στον Ιδιωτικό, όσο και στο Δημόσιο τομέα. Να συμπεράνουμε δηλαδή κατά πόσο όσα αναφέρθηκαν για την Διοίκηση Προσωπικού στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, βρίσκουν πρακτική εφαρμογή στις επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για την έρευνα αυτή.

5.1.2 Δείγμα έρευνας

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για την συγκεκριμένη έρευνα είναι οι εξής:

- GOODY'S Εστιατόρια Παραδείσου Α.Ε., SNACK BAR FAST FOOD Εστιατόρια Ευρωπαϊκού Τύπου Γρήγορης Εξυπηρέτησης.
- ALYMIL Α.Ε.
- ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε.
- ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε.
- ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ ΡΙΟΥ-ΑΝΤΙΡΡΙΟΥ
- THE NUANCE GROUP HELLAS S.A.

- ΔΗΜΟΣ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ
- ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΔΗΜΟΥ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ

Το δείγμα φυσικά που επιλέχθηκε δεν είναι αντιπροσωπευτικό, μπορεί όμως να μας δώσει μια πρώτη ένδειξη για την κατάσταση που επικρατεί στον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα όσο αφορά τη Διοίκηση Προσωπικού.

Τα άτομα τα οποία κλήθηκαν να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε κάθε μια από τις παραπάνω επιχειρήσεις ήταν:

1. Ο Διευθυντής Προσωπικού κάθε επιχείρησης
2. Ένας Προϊστάμενος κάποιου άλλου Τμήματος της επιχείρησης
3. Ένας υπάλληλος της επιχείρησης και
4. Ένας συνδικαλιστής- υπάλληλος της επιχείρησης

5.1.3 Μέγεθος και γεωγραφική τοποθεσία δείγματος

-Το κατάστημα στην Ναύπακτο (νομός Αιτωλοακαρνανίας) της εταιρείας GOODY'S Εστιατόρια Παραδείσου Α.Ε., αριθμεί δεκατρείς (13) εργαζόμενους.

-Στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας ALUMIL Α.Ε. (νομός Κιλκίς-Βιομηχανική Περιοχή), απασχολούνται περίπου οχτακόσιοι πενήντα (850) εργαζόμενοι.

-Η εταιρεία ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε. με έδρα την Μεταμόρφωση (Φαβιέρου 5), στο νομό Αττικής, απασχολεί εξακόσια (600) άτομα.

-Ο ιχθυογεννητικός σταθμός στη Μανάγουλη του νομού Φωκίδας, της επιχείρησης ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε., αριθμεί 40 άτομα.

- Στην εταιρεία ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ ΡΙΟΥ-ΑΝΤΙΡΡΙΟΥ, στο νομό Αιτωλοακαρνανίας, εργάζονται 800 περίπου άτομα.

-Στην εταιρεία THE NUANCE GROUP HELLAS S.A. (5^ο χλμ. Λεωφόρου Σπάτων-Λούτσας), στο νομό Αττικής, εργάζονται 69 υπάλληλοι.

-Στον ΔΗΜΟ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ (Δημ. Ράλλη 37 και Μαραθωνοδρόμου), στο νομό Αττικής, απασχολούνται 200 υπάλληλοι.

-Η ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΔΗΜΟΥ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ (Δημ. Ράλλη 37 και Μαραθωνοδρόμου), απασχολεί 20 εργαζόμενους.

5.1.4 Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για την έρευνα

Η κύρια μέθοδος συλλογής πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα, ήταν κυρίως μέσω των απαντήσεων των ερωτηθέντων από κάθε επιχείρηση βάσει ενός συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, το οποίο και παρατίθεται:

Τοποθεσία επιχείρησης:

Όνομασία υπηρεσίας:

Αριθμός εργαζομένων (συνολικός):

Ειδικότητα ερωτηθέντος:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σημειώστε με X το κουτάκι με την απάντηση που αντιπροσωπεύει τις απόψεις σας

1. Είστε ικανοποιημένοι από την μέθοδο στρατολόγησης προσωπικού που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

2. Η επιχείρησή σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού; Αν ναι κατά πόσο σας βοηθούν στην εργασία σας;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

3. Η πολιτική μισθών και ημερομισθίων που εφαρμόζει η επιχείρησή σας, σας ικανοποιεί;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

4. Τα μέτρα για την υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων των εργαζομένων που λαμβάνει η επιχείρησή σας είναι επαρκή;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

5. Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα που λαμβάνει η διοίκηση της επιχείρησής σας; Δικαιολογούνται σύμφωνα με τα παραπτώματα των υπαλλήλων;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

6. Πόσες πειθαρχικές ποινές έχουν επιβληθεί την προηγούμενη τριετία;

Πάνω από 10

Πάνω από 50

Καθόλου

7. Κρίνετε ότι η σχέση του υπεύθυνου εργασιακών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού και του σωματείου είναι εποικοδομητικοί για τους εργαζόμενους της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

8. Ποιος είναι ο υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων;

9. Συμφωνείτε με τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο έλεγχος των δεξιοτήτων των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση; Κατά πόσο είναι αντικειμενικά και ασφαλή τα συμπεράσματά του;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

10. Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες, ο τρόπος με τον οποίο γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

11.Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοκρατία στην επικρατούσα πολιτική προαγωγών της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

12.Τα άτομα που ασχολούνται με την επιλογή του προσωπικού, πιστεύετε ότι είναι σωστά καταρτισμένα για την λειτουργία αυτή της επιχείρησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

13.Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση; Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά την διάρκεια της εργασίας του;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

14.Κατά πόσο είστε ευχαριστημένοι από τα μέτρα εξωτερικής παρακίνησης (μισθός, αναγνώριση, προαγωγές, συνθήκες εργασίας) που εφαρμόζει η επιχείρηση; Σας παρακινούν θετικά όσο αφορά στην εργασία σας;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

15. Κατά πόσο πιστεύετε ότι τα συμπεράσματα των εποπτών σας είναι δίκαια και ασφαλή;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

16. Είναι σωστά καταρτισμένοι οι επόπτες σας, όσο αφορά στην εργασία που επιτελούν;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

17. Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση που επικρατεί στη Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο-Ιδιωτικό τομέα;

Πολύ καλή

Καλή

Μέτρια

Κακή

18. Τι διαφορές πιστεύετε ότι παρουσιάζονται μεταξύ των δυο τομέων;

19. Ποια είναι η γνώμη σας για τον ρόλο που "παίζει" το Τμήμα Προσωπικού στον σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;

Μεγάλη συμμετοχή

Μικρή συμμετοχή

Καθόλου

Τέλος όσο αφορά την συλλογή πληροφοριών για τις ίδιες τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα αυτή, έγινε κυρίως μέσω των ιστοσελίδων τους στο Internet, καθώς επίσης και μέσω συνεντεύξεων και άτυπων συζητήσεων με τους υπευθύνους των προαναφερθέντων επιχειρήσεων.

5.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ



- **ΙΣΤΟΡΙΑ :**

Το πρώτο κατάστημα GOODY'S άνοιξε στη Θεσσαλονίκη το 1975, ενώ η Αθήνα απέκτησε το πρώτο της GOODY'S το 1981, στην οδό Σόλωνος. Έκτοτε, η αλυσίδα αναπτύχθηκε ταχύτατα με την μέθοδο του franchise.

Το 1994 η GOODY'S εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αθηνών και με διορατικότητα επέκτεινε τις δραστηριότητες της στην συνεχώς αναπτυσσόμενη αγορά των café, με την δημιουργία της αλυσίδας FLOCAFE ESPRESSO BARS.

Το 1996, στα 21 της χρόνια, η GOODY'S εγκαινίασε το 100ό της εστιατόριο.

Η επέκταση της GOODY'S στο εξωτερικό άρχισε το 1997, με την λειτουργία των πρώτων εστιατορίων στην Κύπρο και την Βουλγαρία.

Η είσοδος της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας το 2001, αρχικά σε ποσοστό 25,4% και στη συνέχεια σε ποσοστό 63,08%, σηματοδοτεί την είσοδο της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. στον τομέα υπηρεσιών τροφίμων και θέτει την GOODY'S και τον Όμιλο σε

ευρύτερη αναπτυξιακή τροχιά, σε νέο πλέον πλαίσιο, βασισμένο στον θεσμό των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων.

Τον Νοέμβριο του **2001**, υπογράφηκε δεσμευτικό μνημόνιο συνεργασίας μεταξύ των ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., GOODY'S, Hellenic Catering αφ' ενός και SODEXHO ALLIANCE αφ' ετέρου, με αντικείμενο την από κοινού δραστηριοποίηση στην ελληνική και κυπριακή αγορά επισιτιστικών υπηρεσιών (catering), με όχημα την θυγατρική της Hellenic Catering, Interstate Catering A.E.B.E., στην οποία η SODEXHO ALLIANCE εισέρχεται άμεσα, εξαγοράζοντας το 51% του μετοχικού κεφαλαίου.

- **ΠΡΟΦΙΛ:**

Η GOODY'S σήμερα, 25 χρόνια μετά την ίδρυσή της, αποτελεί τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη στην ελληνική αγορά εστίασης και μια από τις πλέον υπολογίσιμες δυνάμεις του κλάδου στην Ευρώπη. Τα εστιατόρια GOODY'S προσφέρουν προϊόντα ποιότητας με ξεχωριστή γεύση προσαρμοσμένα στις γευστικές απαιτήσεις του καταναλωτή, ορθολογική σχέση ποιότητας και τιμής, ταχύτητα, καθαριότητα και υγιεινή, σύγχρονο περιβάλλον και εξυπηρέτηση από άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό.

Από το **1994**, η GOODY'S έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην συνεχώς αναπτυσσόμενη, στην Αμερική και την Ευρώπη, αγορά των café, με την δημιουργία της αλυσίδας FLOCAFE ESPRESSO BARS. Το ξεχωριστό στοιχείο της αλυσίδας FLOCAFE , είναι η μεγάλη ποικιλία καφέ που περιλαμβάνει 27 διαφορετικά είδη, καθώς και πολλά συνοδευτικά σνακ, σάντουιτς, γλυκά, παγωτά.

Σήμερα η εταιρεία κατέχει το 47% της αγοράς “οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης” και το 80% στην κατηγορία “αλυσίδων εστιατορίων τύπου burger”, με περισσότερα από 160 εστιατόρια GOODY’S στην Ελλάδα, 9 στο εξωτερικό (6 στην Κύπρο και 3 στην Βουλγαρία) και 50 FLOCAFE ESPRESSO BARS στην εγχώρια αγορά, ενώ και τα δύο εμπορικά σήματα έχουν ήδη κάνει την εμφάνισή τους με καταστήματα σε πλοία. Στην αλυσίδα εστιατορίων απασχολούνται περισσότεροι από 5.000 εργαζόμενοι, ενώ στην αλυσίδα FLOCAFE εργάζονται περισσότερα από 700 άτομα.

Η σχέση της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. ΜΕ ΤΗΝ GOODY’S είναι ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας για τον Όμιλο, σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο, κ. Δημήτρη Δασκαλόπουλο, ο οποίος υπογραμμίζει την άριστη σχέση με την διοίκηση της GOODY’S και τους βασικούς μετόχους και το γεγονός ότι και οι δυο εταιρείες μοιράζονται το ίδιο όραμα στρατηγικής για ανάπτυξη και εξέλιξη.





Η ΑΛΟΥΜΙΛ Α.Ε. είναι ο μεγαλύτερος όμιλος διέλασης αλουμινίου στην Ελλάδα και ανάμεσα στους πιο αναγνωρισμένους προμηθευτές συστημάτων για αρχιτεκτονική χρήση στην Ευρώπη.

Σήμερα με περισσότερα από εικοσιπέντε χρόνια εμπειρία, η ΑΛΟΥΜΙΛ Α.Ε. είναι μια από τις πιο εξελιγμένες εταιρείες στον χώρο σχεδιασμού και παραγωγής προϊόντων διέλασης, με τελευταίας τεχνολογίας γραμμές παραγωγής σε όλα τα εργοστάσιά της.

Η εταιρεία παράγει συστήματα αλουμινίου για όλες τις χρήσεις, τα οποία σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και δοκιμάζονται στο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης του Ομίλου και κατόπιν πιστοποιούνται από διεθνώς αναγνωρισμένα ιδρύματα πιστοποίησης, όπως το IFT ROSENHEIM, ISO, A.A.M.A. κ.ά.

Προμηθεύει επίσης βιομηχανικά προφίλ, παρέχοντας εξειδικευμένες λύσεις σε ποικίλους τομείς, όπως στον κατασκευαστικό, στην αυτοκινητοβιομηχανία, στις μεταφορές κ.τ.λ.. Διαθέτει ακόμα έξι πολύ σύγχρονα εργοστάσια στο χώρο των Βαλκανίων (τέσσερα στην Ελλάδα, ένα στη Ρουμανία και ένα στη Βουλγαρία) και άλλα τρία υπό κατασκευή, εξασφαλίζοντας στον Όμιλο συνολική παραγωγική δυναμικότητα 73.000 τόνων.

Επιπρόσθετα ο Όμιλος έχει ένα πλήρως αυτόματο χυτήριο και άλλα δυο υπό κατασκευή, με παραγωγική δυναμικότητα 23.000 τόνων μιγιετών αλουμινίου και έξι μονάδες ηλεκτροστατικής βαφής, εκ των οποίων η μια είναι κάθετη με συνολική δυναμικότητα 58.000 τόνων.

Η ΑΛΟΥΜΙΑ ισχυροποιεί διαρκώς τη θέση της στην αγορά, με δραστηριοποίηση σε έξι βασικούς τομείς:

1. **Aluminium Systems:** αρχιτεκτονικές εφαρμογές, επενδύσεις όψεων (σύνθετα πάνελ αλουμινίου "J. Bond", μονάδα παραγωγής στην Ελλάδα δυναμικότητας 1.2 εκ. τ.μ.), εξαρτήματα, συστήματα μη αρχιτεκτονικών εφαρμογών.
2. **Industrial Applications:** ειδικά προφίλ αλουμινίου, κατεργασμένα και μη για βιομηχανική χρήση, χυτοπρεσσαριστά αντικείμενα.
3. **Automation:** αυτόματες πόρτες για ασανσέρ, αυτόματες πόρτες εισόδων, ηλεκτρικά μοτέρ για ρολά και τέντες.
4. **Solar protection:** συστήματα, υφάσματα ηλιοπροστασίας, συστήματα σκίασης αλουμινίου.
5. **Interiors:** πόρτες εσωτερικών χώρων, θωρακισμένες και πυρασφάλειας, έπιπλα αλουμινίου (μονάδα παραγωγής στην Ελλάδα), διαχωριστικά συστήματα WC και γραφείων.
6. **Plastics:** πολυκαρβονικά φύλλα (εταιρεία "G.A. Plastics", με μονάδα παραγωγής στην Ελλάδα σε συνεργασία με την ιταλική Dott Gallina, δυναμικότητας 800.000 τ.μ.), προφίλ πολυαμιδίου, πλαστικά εξαρτήματα.

Επιπλέον η ΑΛΟΥΜΙΑ έχει εικοσιεπτά θυγατρικές εταιρείες με ένα ευρύ δίκτυο πωλήσεων και διανομής, το οποίο καλύπτει σαράντα πέντε διαφορετικές αγορές στην Ευρώπη, την Αφρική, τη Μέση Ανατολή και τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Όπως αναφέρει και ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της ΑΛΟΥΜΙΑ Γεώργιος Μυλωνάς : "Δεκατρία χρόνια μετά την ίδρυσή του ο Όμιλος ALUMIL αποτελείται πλέον από 27 θυγατρικές και συγκαταλέγεται στην πρώτη δεκάδα των εμπορικών εταιρειών αλουμινίου στον κόσμο, με το 50% των πωλήσεών του να προωθείται σε 45 χώρες .



Η εταιρεία «**ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΩΝ ΒΙΒΛΙΟΧΑΡΤΟΠΩΛΕΙΟΥ**» με τον διακριτικό τίτλο «**ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε.**», ιδρύθηκε το 1988 από τον σημερινό της Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο κ. Γεράρδο Γεώργιο, (ΦΕΚ 191/03.02.1988) με Αριθμό Μητρώου Ανωνύμων Εταιρειών 16601/06/β/13 και έδρα τον Δήμο Μεταμόρφωσης. Η διάρκειά της σύμφωνα με το καταστατικό ίδρυσής της, έχει ορισθεί στα πενήντα έτη, δηλαδή μέχρι την 5/1/2038.

Το ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε. ξεκινά την διαδρομή του ως εμπορική επιχείρηση το **1969** και με το κατάστημα της οδού Στουρνάρη 24 κερδίζει γρήγορα ξεχωριστή θέση στην αγορά ειδών σχεδίου και χαρτοπωλείου.

Το **1986** η εταιρεία μπαίνει δυναμικά στο χώρο της συναρμολόγησης και εμπορίας ειδών πληροφορικής με την λειτουργία εξειδικευμένου computer shop στη Στουρνάρη 24. Είναι η εποχή που ο υπολογιστής TURBO-X κατακτά για την εταιρεία μας ηγετική θέση στο εμπόριο ηλεκτρονικών υπολογιστών και γίνεται συνώνυμο της άριστης λύσης για τον επαγγελματία και τον ιδιώτη, συνδυάζοντας κατά τον καλύτερο τρόπο αξιοπιστία και ποιότητα στην ανταγωνιστικότερη τιμή της αγοράς.

Για την κάλυψη των αναγκών των βορείων προαστίων η εταιρεία ξεκινά το **1992** τη λειτουργία του ιδιόκτητου πολυώροφου καταστήματός της στο Φάρο Ψυχικού, που διαθέτει όλες τις γνωστές προϊόντικές ομάδες του ΠΛΑΙΣΙΟΥ, καθώς επίσης και τμήμα τεχνικής υποστήριξης ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία των πολυμέσων είναι ο επόμενος στόχος της επιχείρησης που εισάγει στα καταστήματά της επιλεγμένα προγράμματα λογισμικού και μια ευρύτερη γκάμα προϊόντων CD's, DVDS's, Play Stations και μικροπεριφερειακών.

Το **1995** το ΠΛΑΙΣΙΟ αποκτά σύγχρονο ιδιόκτητο κέντρο αποθήκευσης και διανομής 4.000 m² στη Μεταμόρφωση (12^ο χμ Εθνικής Οδού Αθηνών-Λαμίας). Στον ίδιο χώρο επίσης λειτουργεί το τρίτο κατάστημα λιανικής πώλησης και το κεντρικό τμήμα συναρμολόγησης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Παράλληλα την ίδια χρονιά ιδρύεται ειδικό κατάστημα στην οδό Ζαΐμη 10 με κύρια δραστηριότητα την παροχή ολοκληρωμένου service και αναβάθμισης των Η/Υ που διαθέτει η επιχείρηση.

Το **1996** το ΠΛΑΙΣΙΟ εισάγει νέο σύστημα απ' ευθείας πωλήσεων και αποστολών μέσω τηλεφώνου, FAX και εμπορικών καταλόγων (Direct Mail) που ταχυδρομούνται σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών ή διανέμονται με την μορφή ενθέτου σε εφημερίδες. Το **1997** δημιουργείται εξειδικευμένο κατάστημα ειδών σχεδίου, ζωγραφικής και γραφικών τεχνών στη Στουρνάρη 19.

Το **1998** αποτελεί σταθμό στην πορεία της εταιρείας μας με την δημιουργία δύο νέων καταστημάτων, του έκτου κατά σειρά στην Γλυφάδα και του μεγαλύτερου της αλυσίδας μας στη Θεσσαλονίκη, που σηματοδοτεί τη δυναμική είσοδο του ΠΛΑΙΣΙΟΥ στη Β. Ελλάδα.

Κομβικό σημείο στην τριαντάχρονη ιστορία του ΠΛΑΙΣΙΟΥ αποτελεί το 1999. Είναι η χρονιά της εισόδου στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Στη διαδικασία της δημόσιας εγγραφής, το φιλόδοξο αναπτυξιακό πρόγραμμα της ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E., αλλά και η συνεχής παρουσία στην αγορά, κέρδισε την εμπιστοσύνη 77,000 επενδυτών οι οποίοι ενεγράφησαν για 766.000.000.000 δρχ. δημιουργώντας το εντυπωσιακό ρεκόρ υπερκάλυψης των εσόδων της έκδοσης κατά 393 φορές . Στα μέσα της ίδιας χρονιάς το Πλαίσιο δίνει το παρών και στην αγορά των δυτικών προαστίων με την δημιουργία του νέου καταστήματος στην Εθνικής Αντιστάσεως στο πεζόδρομο του Περιστερίου .

Με την κίνηση αυτή γίνεται σαφής η πρόθεση της Εταιρείας για την όσο το δυνατόν καλύτερη προσέγγιση – και γεωγραφική – των ανθρώπων που στηρίζουν όλα αυτά τα χρόνια την παρουσία των καταστημάτων ΠΛΑΙΣΙΟ στην αγορά .

Η πρόθεση αυτή διαφαίνεται εντονότερα ακόμη με την λειτουργία του ένατου καταστήματος του ΠΛΑΙΣΙΟΥ στην Πάτρα, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό γέφυρες επικοινωνίας και με την αγορά της Νοτιοδυτικής Ελλάδας .

Το πρώτο κατάστημα της νέας χλιετίας και το δέκατο κατά σειρά στην αλυσίδα μας είναι αυτό του Ηρακλείου . Ένα κατάστημα 450 τ.μ σχεδιασμένο να καλύψει κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερα τις ανάγκες της αγοράς της Κρήτης . Το δεύτερο κατάστημα του τρέχοντος έτους και το ενδέκατο στην αλυσίδα της ΠΛΑΙΣΙΟ Computers A.E.B.E άνοιξε τις πόρτες στο εμπορικό τρίγωνο Αθηνών .

Το νέο κομβικό κατάστημα ΠΛΑΙΣΙΟ συνολικής επένδυσης 1027146.001 ευρώ βρίσκεται στο κέντρο της πρωτεύουσας και συγκεκριμένα στην οδό Βουλής 3 στο Σύνταγμα .Στους τρεις ορόφους του συνολικής επιφάνειας 600 τ.μ. ο καταναλωτής έχει στη διάθεσή του όλη

την ποικιλία των προϊόντων που διατίθενται από τα καταστήματα ΠΛΑΙΣΙΟ . Φιλοδοξία της είναι να γίνει πόλος έλξης και ενημέρωσης του κοινού για την πληροφορική , το internet και την κινητή τηλεφωνία .

Σκοπός της Εταιρείας σύμφωνα με το άρθρο 4 του καταστατικού της είναι:

1. Η εμπορία και η βιομηχανική παραγωγή Η/Υ περιφερειακών στοιχείων, έτοιμων προγραμμάτων και εξαρτημάτων αυτών , καθώς και η διενέργεια κάθε πράξης συναφούς προς τις άνω δραστηριότητες .
2. Η εμπορία , είτε χονδρικώς είτε λιανικώς , καθώς και η βιομηχανική παραγωγή ειδών χαρτοπωλείου και βιβλιοπωλείου , ειδών γραφικής και χαρτικής ύλης , ειδών και οργάνων σχεδιάσεως , μετρήσεως και ζωγραφικής κ.τ.λ
3. Η εισαγωγή και διάθεση στην Ελλάδα καθώς και η εξαγωγή στο εξωτερικό , είτε χονδρικώς είτε λιανικώς , των ανωτέρω ειδών .
4. Η εργασία προβολής ,επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, ως και κάθε εργασίας ή δραστηριότητα παροχής υπηρεσιών ή παραγωγής αγαθών και εκμεταλλεύσεων τους που έχει στόχο την διαφημιστική προβολή προσώπων , υπηρεσιών ή αγαθών .
5. Κάθε εργασία που έχει σχέση με τα είδη- συστήματα και μεθόδους επικοινωνιών
6. Η πρακτόρευση πληροφοριών και ειδήσεων.
7. Η αντιπροσώπευση στην Ελλάδα οποιασδήποτε συναφούς επιχειρήσεως, η συμμετοχή σε οποιαδήποτε άλλη συναφή επιχείρηση οποιασδήποτε νομικής μορφής και η εξαγορά, ολική ή μερική, οποιασδήποτε συναφούς εταιρείας.



Ως ένας από τους πρωτοπόρους της μεσογειακής ιχθυοκαλλιέργειας, η ΣΕΛΟΝΤΑ, αποτέλεσε και αποτελεί για την Ελληνική αλλά και Ευρωπαϊκή ιχθυοκαλλιέργεια στο σύνολό της, παράδειγμα εταιρείας με σαφή στρατηγική, αφοσίωση στις θεμελιώδεις επιχειρηματικές αρχές, ορθολογικές επιλογές και πάνω από όλα εξασφάλιση ρυθμών ανάπτυξης τέτοιων που να μπορούν να διατηρηθούν χωρίς κινδύνους για την βιωσιμότητα της.

Ο ολοκληρωμένος σχεδιασμός και οι σαφείς στόχοι, που από την ίδρυση χαρακτήρισαν τις κινήσεις του Ομίλου, οδήγησαν με σταθερά βήματα ένα νεοσύστατο κλάδο πρωτογενούς παραγωγής στην ολοκλήρωση του αλλά και στο συντηρητικό Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών δίνοντας έτσι, πρώτη η ΣΕΛΟΝΤΑ σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τη δυνατότητα πρόσβασης στην κεφαλαιαγορά με όλα τα πλεονεκτήματα της διαφάνειας και της δημόσιας εικόνας και συμμετοχής.

Πίσω όμως από αυτή την επιτυχία, τους σύγχρονους ιχθυογεννητικούς σταθμούς και μονάδες εκτροφής, τις εμπορικές εταιρείες, τις εταιρείες συμμετοχών και παροχής τεχνολογίας που συγκροτούν τον Όμιλο, αλλά και τις συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες, υπάρχει μια ομάδα αφοσιωμένων στελεχών που συνέβαλαν με την επιστημονική τους κατάρτιση, την εμπειρία και την επαγγελματική τους

συνείδηση, στην μεταμόρφωση του οράματος σε επιτυχημένη επιχειρηματική πραγματικότητα, δραστηριοποιούμενοι σ' ένα κλάδο υψηλής τεχνολογίας, αυτόν της θαλάσσιας βιοτεχνολογίας.

- **Αντικείμενο εργασιών:**

Το βασικό αντικείμενο της "ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε." , με έδρα τη Λ. Συγγρού 231, 171 21 Ν. Σμύρνη Αθήνα, είναι η αναπαραγωγή, εκτροφή και εμπορία μεσογειακών ψαριών, κυρίως τσιπούρας και λαβρακιού.

Η αναπαραγωγή πραγματοποιείται στους ιχθυογεννητικούς σταθμούς, η εκτροφή έως το εμπορεύσιμο μέγεθος στις θαλάσσιες εγκαταστάσεις ενώ το εμπορικό δίκτυο διακινεί το τελικό προϊόν στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

- **Εταιρική φιλοσοφία :**

Η ΣΕΛΟΝΤΑ είναι Όμιλος επιχειρήσεων που ασχολείται με την αναπαραγωγή, εκτροφή και εμπορία ψαριών, με στόχο την κάλυψη των ανθρώπινων διαιτητικών αναγκών σε υψηλής βιολογικής αξίας πρωτεΐνες και πολυακόρεστα λιπαρά οξέα.

Η φιλοσοφία της εταιρείας στηρίζεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του τελικού καταναλωτή με έμφαση αποκλειστικά στην ποιότητα.

Πρωτοπόρος στην έρευνα και ανάπτυξη νέων ειδών ψαριών, ήταν και συνεχίζει να είναι η μεγαλύτερη με διαφορά παραγωγός νέων μεσογειακών ειδών όπως το μυτάκι, το λυθρίνι, ο σαργός, ο κέφαλος, και το μελανούρι ενώ συνεχίζει τις προσπάθειες για ακόμα περισσότερα ενδιαφέροντα νέα

είδη όπως το φαγκρί, η μουρμούρα, η συναγρίδα, ο σκορπιός, το μυλοκόπι, το μαγιάτικο και τα ροφοειδή.

Η ΣΕΛΟΝΤΑ έχει σαν στόχο την ανάπτυξη ιχθυοκαλλιεργητικών δραστηριοτήτων και τεχνολογιών παγκοσμίως, όπου διαθέτει μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα και μπορεί να επιτύχει υψηλή κερδοφορία. Ταυτόχρονα, σε όλες τις δράσεις της, σέβεται ιδιαίτερα το φυσικό περιβάλλον από το οποίο εξαρτάται άμεσα, φροντίζοντας για την αποτελεσματικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων και την ολοκληρωμένη προσέγγιση της φυσικής διεργασίας γέννησης και εκτροφής των ψαριών που παράγει, προάγοντας έτσι την καλή διαχείριση και διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος.

• Γεγονότα Σταθμοί:

1981-1990

- 1981 : Ίδρυση της εταιρείας Ιχθυοτροφεία Σελόντα Ε.Π.Ε.
- 1982 : Η Ιχθυοτροφεία Σελόντα Ε.Π.Ε. είναι η πρώτη Ελληνική επιχείρηση η οποία υπέβαλλε επενδυτικό πρόγραμμα, η επιδότηση του οποίου εγκρίθηκε από το Γεωργικό Ταμείο της Κοινότητας (FEOGA)
- 1988 : Σχεδιασμός και κατασκευή του 1ου ιχθυογεννητικού σταθμού της εταιρείας στον Όρμο Σελόντα
- 1990 : Ίδρυση της Ιχθυοτροφεία Σελόντα Α.Ε.Γ.Ε. με την συγχώνευση των εταιρειών Ιχθυοτροφεία Σελόντα Ε.Π.Ε. και Σελόντα Ιχθυοτροφική Ε.Π.Ε.

1991-1999

- 1992 : Ίδρυση της Ασάρτη Α.Ε. με σκοπό την εμπορία ψαριών στην εγχώρια αγορά
- 1994 : Εισαγωγή της Ιχθυοτροφεία Σελόντα Α.Ε.Γ.Ε. στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Πρώτη εταιρεία του κλάδου πανευρωπαϊκά που η μετοχή της διαπραγματεύεται σε Χρηματιστήριο Αξιών
- 1994 : Εξαγορά της RIOPESCA Υδατοκαλλιέργειες Δυτικής Ελλάδος Α.Ε.Β.Ε.
- 1994 : Ίδρυση της Eurofish Hellas Α.Ε. με σκοπό την εμπορία και διανομή ψαριών στην Ευρωπαϊκή Αγορά
- 1996 : Εισαγωγή της RIOPESCA Υδατοκαλλιέργειες Δυτικής Ελλάδος Α.Ε.Β.Ε. στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών
- 1996 : Δημιουργία της εμπορικής εταιρείας Eurofish Hellas - Ασάρτη Α.Ε.
- 1996 : Ίδρυση της Selonda International Ltd με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών (μεταφορά τεχνογνωσίας & management) σε διεθνές επίπεδο
- 1996 : Εξαγορά της Τρίτων Α.Ε. στην Σαγιάδα Θεσπρωτίας
- 1999 : Συγχώνευση δια απορροφήσεως της θυγατρικής εταιρείας RIOPESCA Υδατοκαλλιέργειες Δυτικής Ελλάδος Α.Ε.Β.Ε.
- 1999 : Ίδρυση της Blue Water Flat Fish Ltd (B.F.F.) στην Ουαλία, με συμμετοχή 40%
- 1999 : Απόκτηση του 10% της εταιρείας Sea Farm Ionian Α.Ε. η οποία είναι εισηγμένη στο ΧΑΑ
- 1999 : Βράβευση του Ομίλου Σελόντα από το Ε.Β.Ε.Α. με το Βραβείο Εξαγωγικής Δραστηριότητας .

2000-2001

- 2000 : Αύξηση σε 20% της συμμετοχής στην εισηγμένη Sea Farm Ionian A.E.
- 2001 : Απόκτηση συμμετοχής 15% στην εισηγμένη στο Χ.Α.Α. Νηρέυς Ιχθυοκαλλιέργειες Χίου Α.Ε.
- 2001 : Εξαγορά του 34% της Αγγλικής εταιρείας International Aqua Tech Ltd
- 2002 : Συγχώνευση δια απορροφήσεως της θυγατρικής εταιρείας Τρίτων Α.Ε



Η ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ είναι η ελληνική κατασκευαστική κοινοπραξία, η οποία, με την υπογραφή της σύμβασης κατασκευής της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου, ανέλαβε από τον Παραχωρησιούχο (ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε.), τη μελέτη και κατασκευή της γέφυρας μέσα στην επταετή κατασκευαστική περίοδο.

Η ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ αποτελείται από τα εξής μέλη:

VINCI Construction Grands Projets	53.00%
ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.	15.48%
J & P - ΑΒΑΞ Α.Ε.	11.20%
Αθηνά Α.Ε.Τ.Β.& Α.Ε.	7.74%
Προοδευτική Α.Τ.Ε.	7.74%
Παντεχνική Α.Ε.	4.84%

Τα μέλη της κοινοπραξίας διαθέτουν μία αξιόλογη εμπειρία σε συναφείς κατασκευαστικές δραστηριότητες. Επίσης έχουν αναπτύξει άριστο κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους, το οποίο είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή αντιμετώπιση της πρόκλησης της κατασκευής του έργου.

Η οργάνωση της Κοινοπραξίας Γέφυρα είναι η τυπική οργάνωση μίας κοινοπραξίας που έχει αναλάβει τη μελέτη και την κατασκευή ενός έργου του μεγέθους της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου.

Διεύθυνση Έργου			Διεύθ. Ανθρώπινου Δυναμικού	Διεύθ. Υποστήριξης
Μελέτες	Μέθ κατασκευής	Κατασκευή		
Μελέτη Μόνιμων Κατασκευών	<ul style="list-style-type: none"> Μελέτη Προσωρινών Κατασκευών Μεθοδοι Κατασκευής 	<ul style="list-style-type: none"> Χερσαίες Εργασίες Θαλάσσιες εργασίες Εγκαταστάσεις Τοπογραφικές Εργασίες 	<ul style="list-style-type: none"> Προσλήψεις Εκπαίδευση Ασφάλεια & Υγιεινή 	<ul style="list-style-type: none"> Διοίκηση Προμήθειες Διασφάλιση Ποιότητας Έλεγχος Έργου Σχεδιασμός

Το Τμήμα Μελετών είναι αρμόδιο για το συντονισμό της μελέτης των μόνιμων κατασκευών, η οποία ανατέθηκε υπεργολαβικά. Το Τμήμα Μεθόδων Κατασκευής είναι αρμόδιο για τη μελέτη των προσωρινών κατασκευών (όπως της ξηράς δεξαμενής) και καθορίζει τις μεθόδους εργασίας που εφαρμόζονται στο έργο. Τα δύο αυτά τμήματα υπάγονται στη Διεύθυνση Μελετών - Κατασκευών για να εξασφαλίζεται ο αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ της μελέτης των μόνιμων κατασκευών και των μεθόδων εργασίας, όσον αφορά την αποδοτικότητα, την ποιότητα και την ασφάλεια.



Η γαλλική VINCI Construction Grands Projets αποτελεί μέλος του κατασκευαστικού κλάδου του Ομίλου "VINCI" και διαθέτει τεχνογνωσία από την κατασκευή μερικών από τις κορυφαίες γέφυρες του κόσμου.

Τα υπόλοιπα έξι μέλη της Κοινοπραξίας, που είναι και μέτοχοι του Παραχωρησιούχου, συγκαταλέγονται μεταξύ των μεγαλύτερων εργοληπτικών εταιρειών της Ελλάδας, η δε εξειδίκευσή τους σε διάφορους τομείς των κατασκευών αξιοποιείται κατάλληλα για την κατασκευή του έργου.

Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού και του εργατικού δυναμικού του έργου, ανεξάρτητα από την εταιρεία για την οποία εργαζόταν προηγουμένως και από την εθνικότητά του, έχει ενσωματωθεί στην ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ, η οποία κατά αυτόν τον τρόπο λειτουργεί ως ένας ολοκληρωμένος μεγάλος κατασκευαστικός μηχανισμός. Ο αριθμός των εργαζομένων θα φθάσει την περίοδο 2001-2002 τα 600 περίπου άτομα, τονώνοντας την απασχόληση στην περιοχή με θέσεις εργασίας που προσφέρουν και ανάλογη κατάρτιση. Με απόφαση της Κοινοπραξίας ανατίθεται υπεργολαβικά μόνο το μέρος των εργασιών, το οποίο δεν θα διεκπεραιωνόταν αποτελεσματικά από την ίδια, όπως για παράδειγμα η μελέτη. Γι' αυτήν συγκροτήθηκε μια μελετητική ομάδα από το μελετητικό τμήμα της VINCI Construction Grands

Πέρα από την εκτέλεση των εργασιών, η Κατασκευάστρια Κοινοπραξία έχει θέσει δύο σημαντικούς στόχους: τη δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος και την προσαρμογή της συμπεριφοράς του εργατικού και υπαλληλικού προσωπικού στους κανόνες ασφαλείας.

Στο πλαίσιο αυτό, το Τμήμα Μεθόδων Εργασίας καθορίζει μεθόδους εργασίας τηρώντας τις προδιαγραφές ασφαλείας, ενώ το Τμήμα Κατασκευών εξασφαλίζει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αρμόδιο για την εκπαίδευση των εργαζομένων σε ό,τι αφορά την ασφαλή συμπεριφορά και την πρόληψη των ατυχημάτων. Η μονάδα Υγιεινής και Ασφάλειας ελέγχει την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των μέτρων ασφαλείας.

Τέλος, η Διεύθυνση Υποστήριξης περιλαμβάνει Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο έχει λάβει πιστοποίηση ISO 9001 και είναι υπεύθυνο για τη συνολική ποιότητα του έργου.(Η VINCI Construction Grands Projets έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001). Πρόσθετα, τον ποιοτικό έλεγχο επιβλέπει η Bureau VERITAS.



- **Ιστορικά στοιχεία:**

Η Nuance έχει μια ιστορία γεμάτη γεγονότα από το 1992 που ιδρύθηκε. Εκείνο που ξεκίνησε ως συγχώνευση των the duty-free λειτουργιών της Swissair και της Cross air έχει εξελιχθεί στην μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής πώλησης σε αεροδρόμια και παγκόσμια πρώτη στις duty-free πωλήσεις.

Αυτή η τεράστια ανάπτυξη πραγματοποιήθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό μέσω προσκτήσεων, κυρίως της Alders International Duty-Free το 1996. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, η Nuance έχει συγκεντρώσει μερικές επιτυχημένες και ανεξάρτητες εταιρείες λιανικής πώλησης στον τομέα του ταξιδιού και τις συγχώνευσε σε μια δυνατή επιχείρηση με κοινό στόχο που "χρησιμοποιεί" με άριστο τρόπο τις δυνατότητες και την εμπειρία των κατά τόπους συστατικών μελών της.

- **Γεγονότα ορόσημα:**

1917 Η εταιρεία Ocean Trading ξεκινά την λειτουργία της σε κρουαζιερόπλοια

1955 Οι duty-free πωλήσεις ξεκινούν στην Swissair

- 1961 Το πρώτο tax-free shop ξεκινά την λειτουργία του στο αεροδρόμιο της Ζυρίχης.
- 1992 Ιδρύεται η Nuance μετά από συγχώνευση των duty-free λειτουργιών της Swissair και της Cross air.
- 1995 Πρόσκτηση της Downtown Duty Free και της City International Duty Free (Αυστραλία).
- 1996 Πρόσκτηση της Alders International Duty Free (Η.Π.Α.) και Island Companies (νησιά Κέιμαν).
- 2000 Στρατηγική αλλαγή προσανατολισμού και "γέννηση" της εταιρείας "The Nuance Group".
- 2002 Οι Gruppo PAM SpA και Stefanel SpA είναι οι νέοι μέτοχοι της "The Nuance Group".





- **Ιστορικά στοιχεία:**

Μετά την απελευθέρωση από τους Τούρκους και τη μεταφορά της πρωτεύουσας στην Αθήνα η Αττική χωρίστηκε σε επτά Δήμους. Ένας από αυτούς ήταν ο Δήμος Αμαρυσίων με 712 κατοίκους που περιλάμβανε τότε:

- Το παλιό Μαρούσι με 360 κατοίκους.
- Το Χαλάνδρι με 127 κατοίκους.
- Την Καλογρέζα με 8 κατοίκους.
- Την Πεντέλη με 6 κατοίκους.
- Τον Γέρακα με 2 κατοίκους.
- Τον Καρυτό με 21 κατοίκους.
- Το Μπραχάμι με 7 κατοίκους.
- Την Κηφισιά με 181 κατοίκους.

Πρώτος Δήμαρχος Αμαρυσίων ήταν ο Δημήτριος Μόσχας ο οποίος εκλέχτηκε τον Μάιο του 1836. Δεύτερος Δήμαρχος ήταν ο Σωτήριος Χαϊμαντάς ο οποίος εκλέχτηκε το 1838. Το 1840 ο Δήμος Αμαρυσίων συγχωνεύτηκε με τον Δήμο Αθηναίων. Το 1850 έγινε πάλι ανεξάρτητος Δήμος. Το 1853 συγχωνεύτηκε ξανά με τον Δήμο Αθηναίων.

Απέκτησε οριστικά την ανεξαρτησία του μετά από 72 χρόνια το 1925, όπου αποσπάσθηκε οριστικά από τον Δήμο Αθηναίων και έγινε ανεξάρτητη κοινότητα με πρώτο πρόεδρο τον Κωνσταντίνο Γαρδέλη ο οποίος εκλέχτηκε με ποσοστό 90%. Το 1943 έφτασε τους 10.000 κατοίκους και έγινε Δήμος.

- **Παρουσίαση Τμήματος Προσωπικού:**

Σύμφωνα με την τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αμαρουσίου (ΦΕΚ, Αρ. Φύλλου 1783-31 Δεκεμβρίου 2001), το Τμήμα Προσωπικού της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών έχει τις εξής αρμοδιότητες:

-Ενεργεί τις διαδικασίες για τις προσλήψεις όλου του προσωπικού του Δήμου, εκτός του προσωπικού του απασχολούμενου με την εκτέλεση έργων με αυτεπιστασία.

-Διεξάγει όλες τις υπηρεσιακές υποθέσεις που αφορούν στα θέματα του τακτικού και του με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου προσωπικού του Δήμου, π.χ. μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης (προαγωγές, εντάξεις, επανεντάξεις, μετατάξεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις, μονιμοποιήσεις, αναγνώριση προϋποθέσεων για οικονομικές παροχές, χορήγηση αδειών, εφαρμογή του Πειθαρχικού Δικαίου, τακτοποίηση ασφαλιστικών γενικώς, λύση σχέσης εργασίας κ.τ.λ.).

-Τηρεί τους ατομικούς φακέλους για όλο το προσωπικό του Δήμου.

-Τηρεί μητρώα τακτικών υπαλλήλων και του προσωπικού με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου.

-Τηρεί πίνακα που εμφανίζει την οργανική διάρθρωση των υπηρεσιών του Δήμου και την κατανομή του προσωπικού στις αντίστοιχες θέσεις.

-Συντάσσει τους πίνακες αρχαιότητας των υπαλλήλων ή άλλους παρεμφερείς πίνακες, εφόσον συντρέχει τέτοια περίπτωση.

-Συντάσσει τα απαιτούμενα πιστοποιητικά, συγκεντρώνει τα απαραίτητα δικαιολογητικά και προέρχεται στις αναγκαίες ενέργειες για την απονομή της σύνταξης και του μηνιαίου ισόβιου βοηθήματος του Τ.Α.Δ.Κ.Υ. των τακτικών υπαλλήλων του Δήμου.

-Μεριμνά για την εφαρμογή των διατάξεων που αφορούν την υπηρεσιακή γενικά κατάσταση του εν ενεργεία προσωπικού.

-Ανακοινώνει στο προσωπικό τις εγκύκλιες διατάξεις και αποφάσεις του Δημάρχου, τις αναφερόμενες στην κατάσταση του προσωπικού και στην λειτουργία των υπηρεσιών.

-Ανακοινώνει στο προσωπικό το ισχύον κάθε φορά ωράριο εργασίας και επιβλέπει την ακριβή τήρησή του.

-Συντάσσει μισθοδοτικές καταστάσεις για όλο το προσωπικό με βάση ανάλογα παραστατικά στοιχεία σχετικά με την καθημερινή παρουσία.

-Μεριμνά για την τακτική και έγκαιρη πληρωμή των κάθε είδους αποδοχών του προσωπικού του Δήμου.

-Επιμελείται της διαδικασίας για την παρακράτηση και απόδοση των επιβαλλόμενων στο προσωπικό προστίμων.

-Επιμελείται της διαδικασίας παράδοσης των ατομικών εισφορών υπέρ του Ι.Κ.Α. στους δικαιούχους εργαζόμενους.

-Επιμελείται κάθε τι που ανάγεται στην σύνταξη των εκθέσεων υπηρεσιακής ικανότητας του υπαλληλικού και εργατοτεχνικού προσωπικού του Δήμου γενικώς και επιλαμβάνεται της αρχειακής ταξινόμησής τους.

-Διεξάγει κάθε εργασία και εκδίδει δικαιολογητικά που απαιτούνται για την καταβολή βοηθημάτων, πρόσθετης αποζημίωσης ή επιδομάτων στο προσωπικό του Δήμου γενικά.

-Εισηγείται ιεραρχικά κάθε θέμα που έχει σχέση με το προσωπικό του Δήμου γενικώς.

-Ασκεί κάθε άλλη εργασία που δεν περιλαμβάνεται στον παρόντα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας και έχει σχέση με τη λειτουργία του Τμήματος Προσωπικού.





Μια από τις Δημοτικές Επιχειρήσεις που έχει ο Δήμος Αμαρουσίου είναι και η Δημοτική Επιχείρηση Τεχνολογίας, η οποία σύμφωνα με Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου έχει τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- Καταρτίζει τα προγράμματα που αφορούν στην μηχανοργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου, συντάσσει τις απαραίτητες για το λόγο αυτό εισηγήσεις και τις απαιτούμενες μελέτες.
- Έχει την ευθύνη για την όλη δημιουργία της μηχανογράφησης και μηχανοργάνωσης των Υπηρεσιών και επιβλέπει την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των εγκαταστημένων υπολογιστών στις Υπηρεσίες του Δήμου.
- Πραγματοποιεί τις υπηρεσιακές επαφές με τα αναγνωρισμένα ιδιωτικά γραφεία του είδους για την αγορά εκπονημένων ειδικών προγραμμάτων ή την εκπόνηση εξειδικευμένων τοιούτων.
- Ενημερώνει έγκαιρα τον Διευθυντή για την πρόοδο των εργασιών που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά τους, ή τα προβλήματα που εμφανίζονται, τόσο όσο αφορά αυτά καθαυτά τα προγράμματα, όσο και την λειτουργία των ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- Επιμελείται τη συντήρηση, την επισκευή και την διαφύλαξη των μηχανημάτων από κάθε είδους φθορά και απώλεια.
- Συνεργάζεται με τις υπηρεσίες του Δήμου για την σωστή και έγκαιρη εκτέλεση των σχετικών εργασιών, με τις αρμοδιότητές του.

-Συμμετέχει στην λειτουργία της σχολής AMSAT, σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Λίβερπουλ, που έχει ως αντικείμενο σπουδών τις multimedia arts.

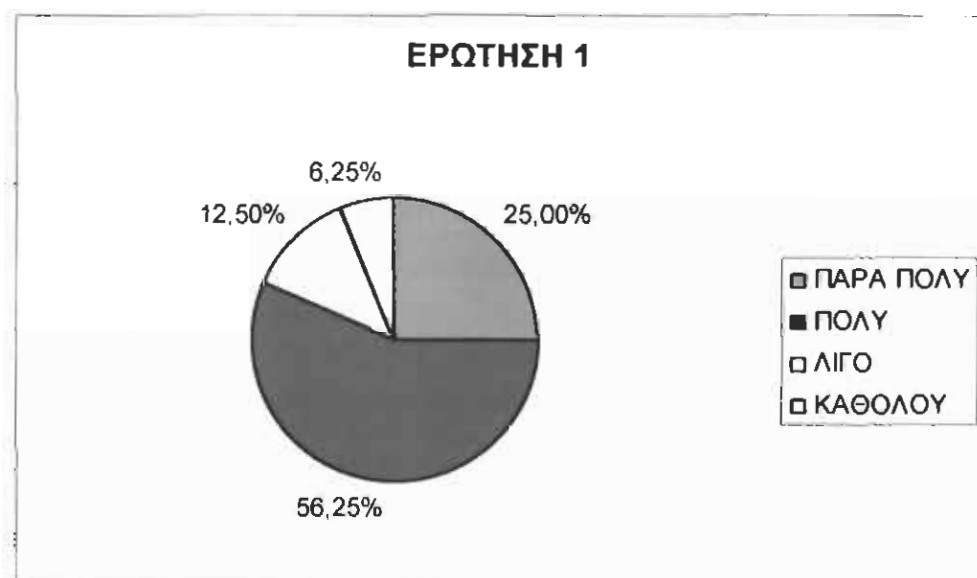


ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Σχετική Αξιολόγηση

6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ερώτηση 1: «Είστε ικανοποιημένοι από την μέθοδο στρατολόγησης προσωπικού που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;»

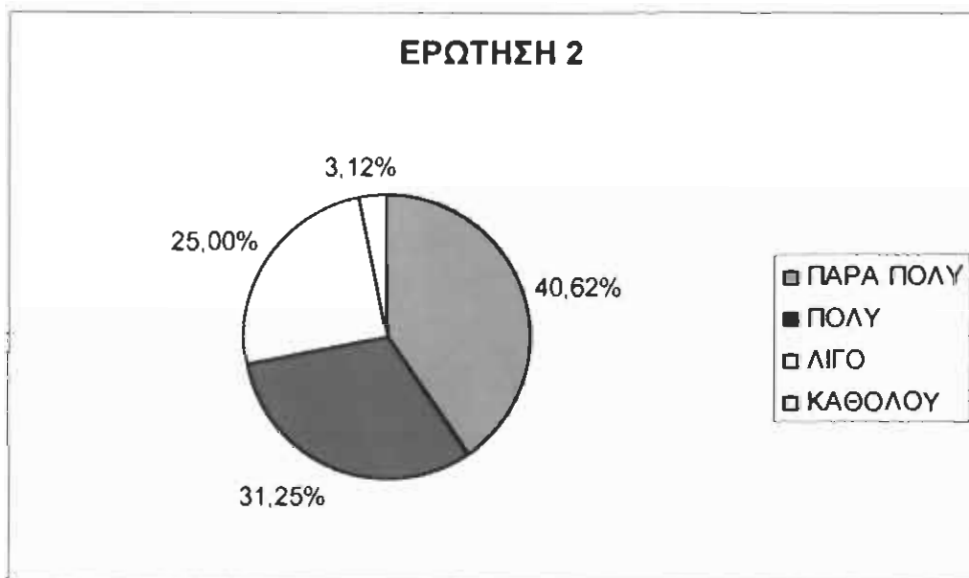


Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω διάγραμμα, το 25% των ερωτηθέντων απάντησε *Πάρα πολύ* (δηλαδή οι 8 από τους 32), το μεγαλύτερο ποσοστό 56,25% απάντησε *Πολύ* (δηλαδή οι 18 από τους 32), το 12,5% *Λίγο* (δηλαδή οι 4 από τους 32) και το μικρότερο 6,25% απάντησε *Καθόλου* (δηλαδή οι 2 από τους 32).

Από το 25% που απάντησε *Πάρα πολύ*, οι 3 είναι Υπεύθυνοι Προσωπικού, οι 2 είναι Υπεύθυνοι άλλων τμημάτων, οι 2 είναι υπάλληλοι και ο 1 συνδικαλιστής. Από το 56,25% που απάντησε *Πολύ*, οι 4 είναι Υπεύθυνοι Προσωπικού, οι 5 Υπεύθυνοι άλλων τμημάτων, οι 4 υπάλληλοι

και ο 1 είναι συνδικαλιστής. Ακόμη από το 12,5% που απάντησε *Λίγο*, ο 1 είναι Υπεύθυνος Προσωπικού, οι 2 υπάλληλοι και ο 1 είναι συνδικαλιστής. Τέλος από το 6,25% που απάντησε *Καθόλου*, ο 1 είναι Υπεύθυνος άλλου τμήματος και ο 1 είναι συνδικαλιστής.

Ερώτηση 2 : «Η επιχείρησή σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού; Αν ναι κατά πόσο σας βοηθούν στην εργασία σας;»

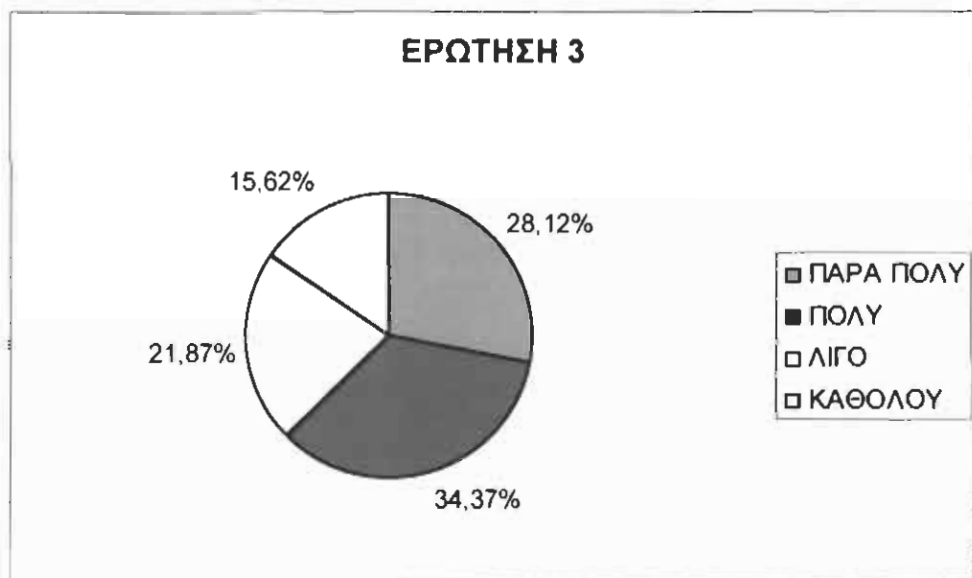


Στην παραπάνω ερώτηση , όπως βλέπουμε, το μεγαλύτερο ποσοστό 40,62% απάντησε *Πάρα πολύ* (οι 13 στους 32 ερωτηθέντες), το 31,25% απάντησε *Πολύ* (οι 10 στους 32 ερωτηθέντες), το 25% *Λίγο* (οι 8 στους 32 ερωτηθέντες) και τέλος το μικρότερο ποσοστό 3,12% απάντησε *Καθόλου* (ο 1 στους 32 ερωτηθέντες).

Από τα 13 άτομα που απάντησαν *Πάρα πολύ*, οι 2 είναι Υπεύθυνοι Προσωπικού, οι 4 Υπεύθυνοι άλλων τμημάτων, οι 6 υπάλληλοι και ο 1 είναι συνδικαλιστής. Παράλληλα από τα 10 άτομα που απάντησαν *Πολύ*, οι

4 είναι Υπεύθυνοι Προσωπικού, οι 2 Υπεύθυνοι άλλων τμημάτων και οι 4 είναι συνδικαλιστές. Ακόμη ο 1 από τα 8 άτομα που απάντησαν *Λίγο* είναι Υπεύθυνος Προσωπικού, οι 2 Υπεύθυνοι άλλων τμημάτων, οι 2 είναι υπάλληλοι και οι 3 συνδικαλιστές. Τέλος το 1 άτομο που απάντησε *Καθόλου*, είναι Υπεύθυνος προσωπικού.

Ερώτηση 3: «Η πολιτική μισθών και ημερομισθίων που εφαρμόζει η επιχείρησή σας ικανοποιεί;»

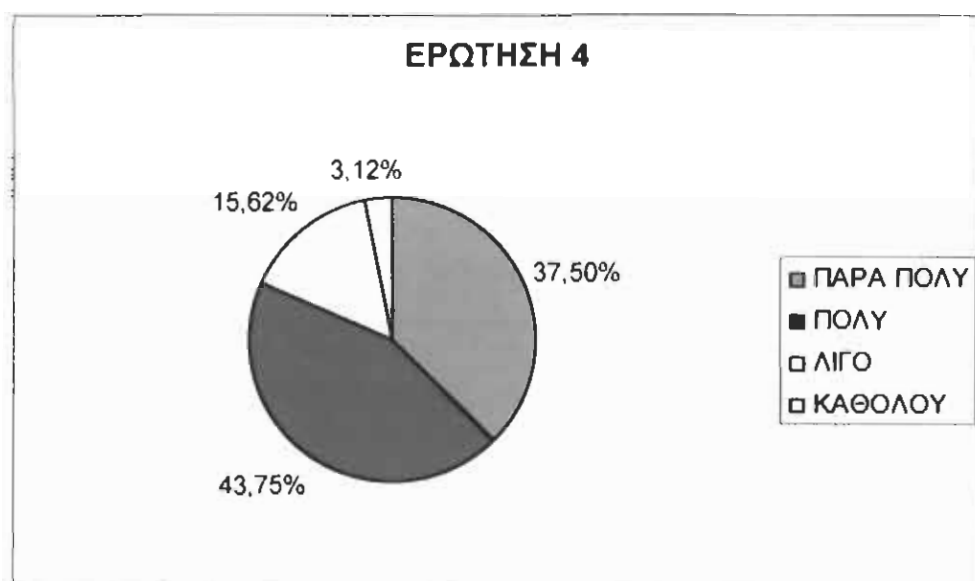


Όπως βλέπουμε και στο παραπάνω σχήμα, στην ερώτηση το 28,12% από το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε απάντησε *Πάρα πολύ* (οι 9 από τους 32), το μεγαλύτερο ποσοστό 34,37% (οι 11 από τους 32) *Πολύ*, το 21,87% (οι 7 από τους 32) *Λίγο* και τέλος το μικρότερο ποσοστό 15,62% (οι 5 από τους 32) απάντησε *Καθόλου*.

Επιπρόσθετα από τους 9 ερωτηθέντες που απάντησαν *Πάρα πολύ*, οι 3 είναι Υπεύθυνοι Προσωπικού, οι 4 Υπεύθυνοι άλλων τμημάτων και οι 2 είναι υπάλληλοι. Οι 9 από τους 11 που απάντησαν *Πολύ* είναι 3 Υπεύθυνοι

Προσωπικού, 3 Υπεύθυνοι άλλων τμημάτων και 3 υπάλληλοι, ενώ οι υπόλοιποι 2 είναι συνδικαλιστές. Επίσης οι 3 από τους 7 που απάντησαν *Λίγο*, είναι 1 Υπεύθυνος Προσωπικού, 1 Υπεύθυνος άλλου τμήματος και 1 υπάλληλος, ενώ οι υπόλοιποι 4 είναι συνδικαλιστές. Τέλος στους 5 από εκείνους που απάντησαν *Καθόλου*, έχουμε 1 Υπεύθυνο Προσωπικού, 2 υπαλλήλους και 2 συνδικαλιστές.

Ερώτηση 4: « Τα μέτρα για την υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων των εργαζομένων που λαμβάνει η επιχείρησή σας είναι επαρκή;»

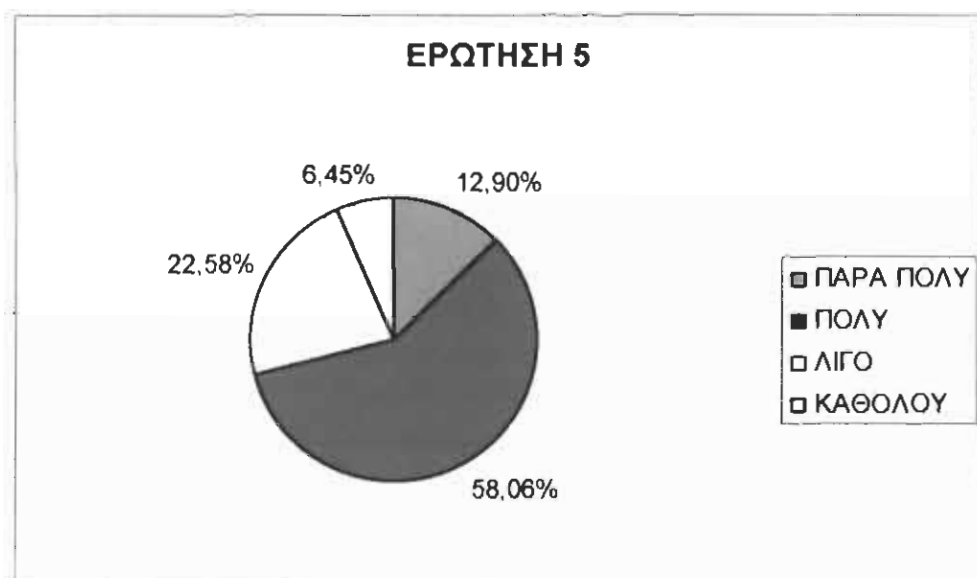


Όπως παρατηρούμε, το 37,5% διάλεξε την ένδειξη *Πάρα πολύ* (οι 12 από τους 32), από τους οποίους έχουμε: 4 Υπεύθυνους Προσωπικού, 3 Υπεύθυνους άλλων τμημάτων 3 υπαλλήλους και 2 συνδικαλιστές.

Το μεγαλύτερο ποσοστό, 43,75% διάλεξε την ένδειξη *Πολύ* (οι 14 από τους 32), οι 3 εκ των οποίων είναι Υπεύθυνοι Προσωπικού, οι 4 Υπεύθυνοι άλλων τμημάτων, οι 3 υπάλληλοι και οι 4 συνδικαλιστές.

Επίσης το 15,62% διάλεξε την ένδειξη *Λίγο* (οι 5 από τους 32), όπου ο ένας είναι Υπεύθυνος Προσωπικού οι 2 υπάλληλοι και οι υπόλοιποι 2 συνδικαλιστές. Τέλος το μικρότερο ποσοστό, 3,12% (ο 1 από τους 32) διάλεξε την ένδειξη *Καθόλου*, ο οποίος είναι Υπεύθυνος άλλου τμήματος.

Ερώτηση 5: «Συμφωνείται με τα πειθαρχικά μέτρα που λαμβάνει η διοίκηση της επιχείρησής σας; Δικαιολογούνται σύμφωνα με τα παραπτώματα των υπαλλήλων;»

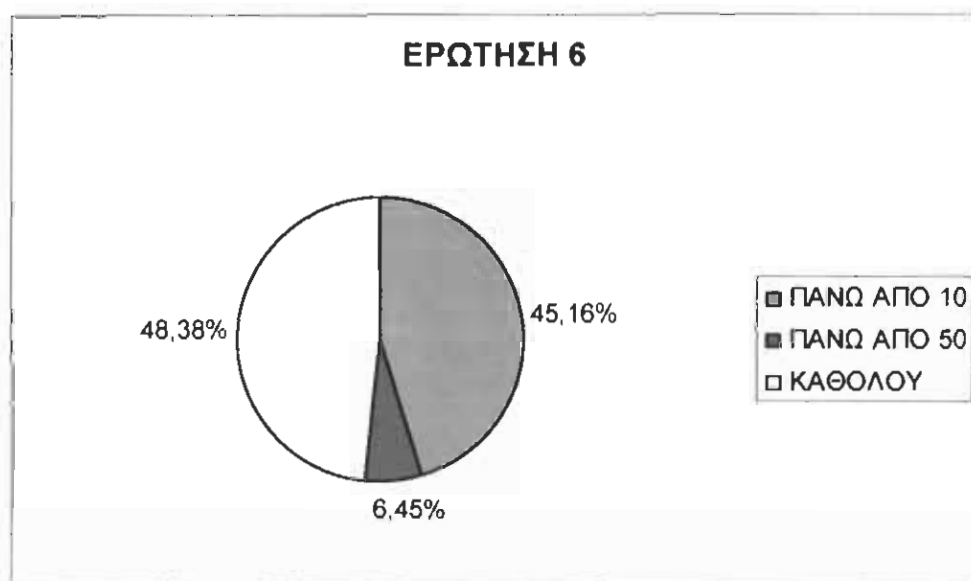


Όπως βλέπουμε, στο παραπάνω ερώτημα, το 12,9% των ερωτηθέντων επέλεξε *Πάρα πολύ* (οι 4 στους 31), από τους οποίους ο 1 είναι Προϊστάμενος Προσωπικού και οι 3 Προϊστάμενοι άλλων τμημάτων.

Επιπρόσθετα το μεγαλύτερο ποσοστό, 58,06% επέλεξε *Πολύ* (οι 18 στους 31), εκ των οποίων οι 5 είναι Προϊστάμενοι Προσωπικού, οι 4 Προϊστάμενοι άλλων τμημάτων, οι 6 υπάλληλοι και οι 3 συνδικαλιστές. Το 22,58% επέλεξε *Λίγο* (οι 7 στους 31), όπου ο 1 είναι Προϊστάμενος Προσωπικού, οι 2 υπάλληλοι και οι 4 συνδικαλιστές. Παράλληλα το

μικρότερο ποσοστό, 6,45% επέλεξε *Καθόλου* (οι 2 στους 31), ο 1 εκ των οποίων είναι Προϊστάμενος άλλου τμήματος και ο άλλος 1 συνδικαλιστής.

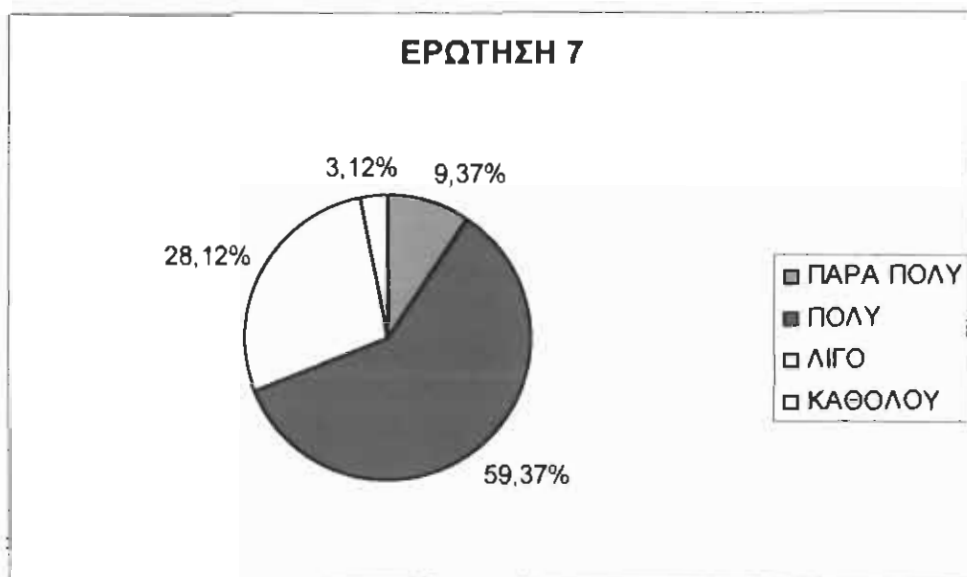
Ερώτηση 6: «Πόσες πειθαρχικές ποινές έχουν επιβληθεί την προηγούμενη τριετία;»



Στο ερώτημα αυτό, όπως μπορεί κάποιος να παρατηρήσει, το 45,16% του δείγματος απάντησε *Πάνω από 10* (14 στους 31), το μικρότερο ποσοστό, 6,45% *Πάνω από 50* (2 στους 31), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό, 48,38% (15 στους 31) απάντησε *Καθόλου*.

Οι 3 από τους 14 που απάντησαν *Πάνω από 10*, είναι Προϊστάμενοι Προσωπικού, οι άλλοι 3 Προϊστάμενοι άλλων τμημάτων. Ενώ από τους υπόλοιπους 9, οι 3 είναι υπάλληλοι και οι 5 συνδικαλιστές. Ακόμη από τους 2 που απάντησαν *Πάνω από 50*, ο 1 είναι Προϊστάμενος άλλου τμήματος και ο άλλος υπάλληλος. Τώρα από το μεγαλύτερο ποσοστό που απάντησε *Καθόλου*, έχουμε 5 Προϊστάμενους Προσωπικού, 4 Προϊστάμενους άλλων τμημάτων, 3 υπαλλήλους και 3 συνδικαλιστές.

Ερώτηση 7: «Κρίνετε ότι η σχέση του υπεύθυνου εργασιακών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού και του σωματείου είναι εποικοδομητική για τους εργαζόμενους της επιχείρησης;»



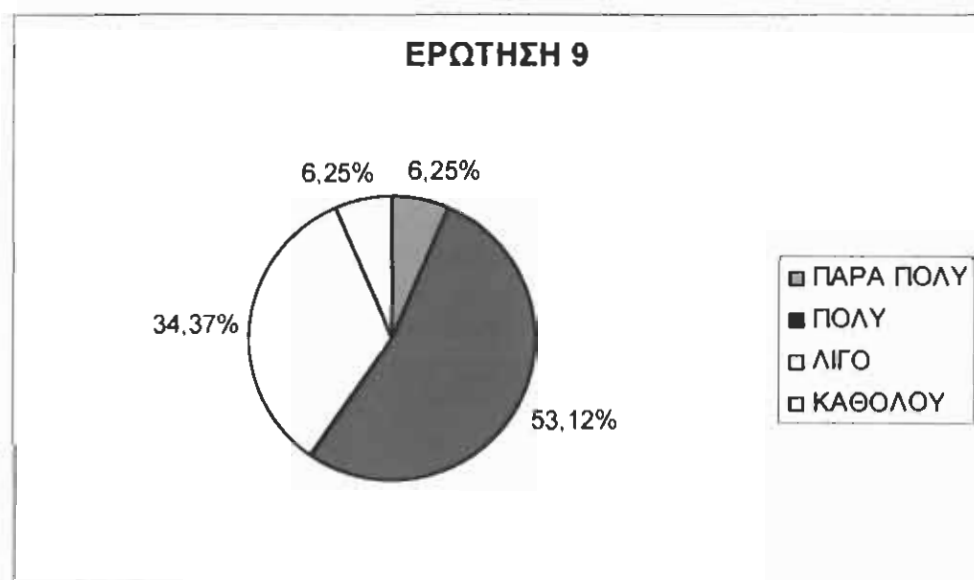
Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα το 9,37% (3 από τα 32 άτομα) απάντησε *Πάρα πολύ*, το μεγαλύτερο ποσοστό, 59,37% απάντησε *Πολύ* (19 από τα 32 άτομα), το 28,12% *Λίγο* (9 από τα 32 άτομα), ενώ το μικρότερο ποσοστό, 3,12% απάντησε *Καθόλου*.

Στο 9,37% ανήκουν 2 Προϊστάμενοι άλλων τμημάτων και 1 υπάλληλος, στο 59,37% που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό, ανήκουν 8 Προϊστάμενοι Προσωπικού, 5 Προϊστάμενοι άλλων τμημάτων, 3 υπάλληλοι και 3 συνδικαλιστές. Επίσης στο 28,12% που ακολουθεί ανήκουν 1 Προϊστάμενος άλλου τμήματος, 4 υπάλληλοι και 4 συνδικαλιστές, ενώ στο 3,12% ανήκει ένας συνδικαλιστής.

Ως προς το ερώτημα 8 «Ποιος είναι ο υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων;», οι απαντήσεις που ελήφθησαν είναι οι εξής:

- Ο Διευθυντής Προσωπικού και
- Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, για τις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα
- Ο Διευθυντής της Δημοτικής Επιχείρησης και
- Ο Δήμαρχος και τα διάφορα στελέχη (σύμβουλοι, γενικοί γραμματείς, διευθυντές κ.ά.), για τον Δημόσιο και τον ευρύτερο Δημόσιο τομέα.

Ερώτηση 9: «Συμφωνείται με τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο έλεγχος των δεξιοτήτων των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση; Κατά πόσο είναι αντικειμενικά και ασφαλή τα συμπεράσματά του;»

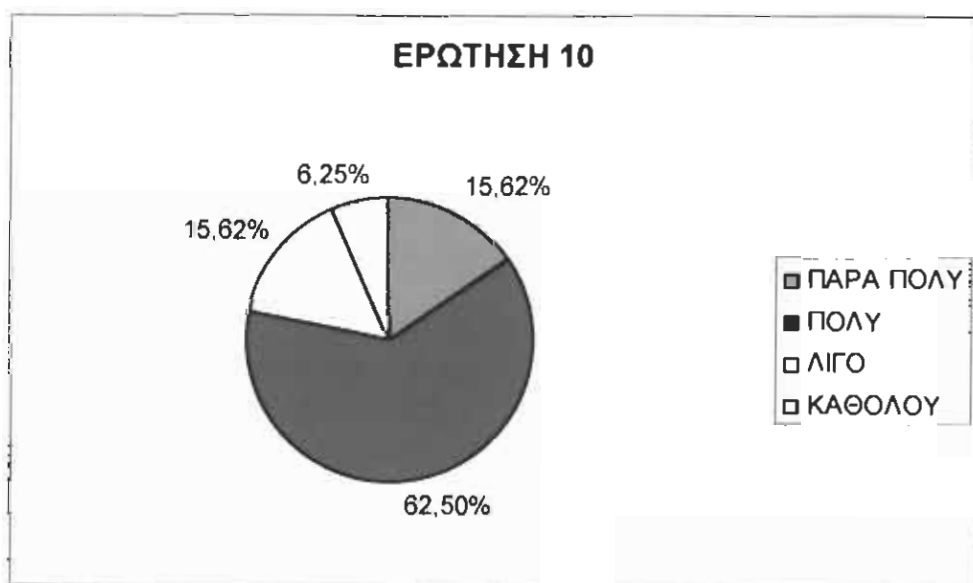


Στην ερώτηση αυτή, το 6,25% των ατόμων που ερωτήθηκαν επέλεξαν *Πάρα πολύ* (2 στα 32 άτομα), το μεγαλύτερο ποσοστό, 53,12%

Πολύ (17 στα 32 άτομα), το 34,37% επέλεξε *Λίγο* (11 στα 32 άτομα) και το υπόλοιπο 6,25% *Καθόλου*.

Σε εκείνα τα άτομα που επέλεξαν *Πάρα πολύ*, το ένα είναι Προϊστάμενος Προσωπικού και το άλλο Προϊστάμενος άλλου τμήματος, σε εκείνα που επέλεξαν *Πολύ*, τα 6 είναι Προϊστάμενοι Προσωπικού, τα άλλα 6 Προϊστάμενοι άλλων τμημάτων, τα 3 υπάλληλοι και τέλος οι 2 συνδικαλιστές. Από τα 11 άτομα τώρα που επέλεξαν *Λίγο* έχουμε 1 Προϊστάμενο Προσωπικού, 1 Προϊστάμενο άλλου τμήματος, 4 υπαλλήλους και 5 συνδικαλιστές, ενώ από τα 2 άτομα που επέλεξαν *Καθόλου*, το 1 είναι υπάλληλος και το άλλο συνδικαλιστής.

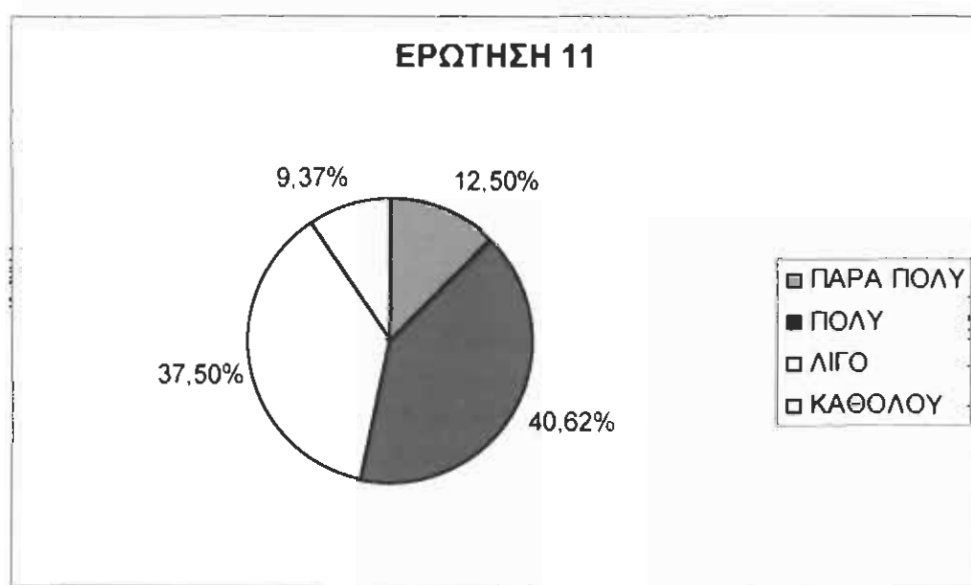
Ερώτηση 10: «Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες, ο τρόπος με τον οποίο γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης;»



Το 15,62% του δείγματος, απάντησε *Πάρα πολύ* (5 στους 32), εκ των οποίων οι 2 είναι Προϊστάμενοι Προσωπικού και οι υπόλοιποι 3 είναι ένας Προϊστάμενος άλλου τμήματος, 1 υπάλληλος και 1 συνδικαλιστής.

Επιπρόσθετα, στο μεγαλύτερο ποσοστό, 62,5% που απάντησε *Πολύ* (20 στους 32), ανήκουν 5 Προϊστάμενοι Προσωπικού, 6 Προϊστάμενοι άλλων τμημάτων, 5 υπάλληλοι και 4 συνδικαλιστές. Ακόμη στο 15,62% που απάντησε *Λίγο* (5 στους 32), οι 2 είναι υπάλληλοι και οι υπόλοιποι 3 συνδικαλιστές, ενώ το μικρότερο ποσοστό 6,25% που απάντησε *Καθόλου* (2 στους 32) αποτελείται από 1 Προϊστάμενο Προσωπικού και 1 Προϊστάμενο άλλου τμήματος.

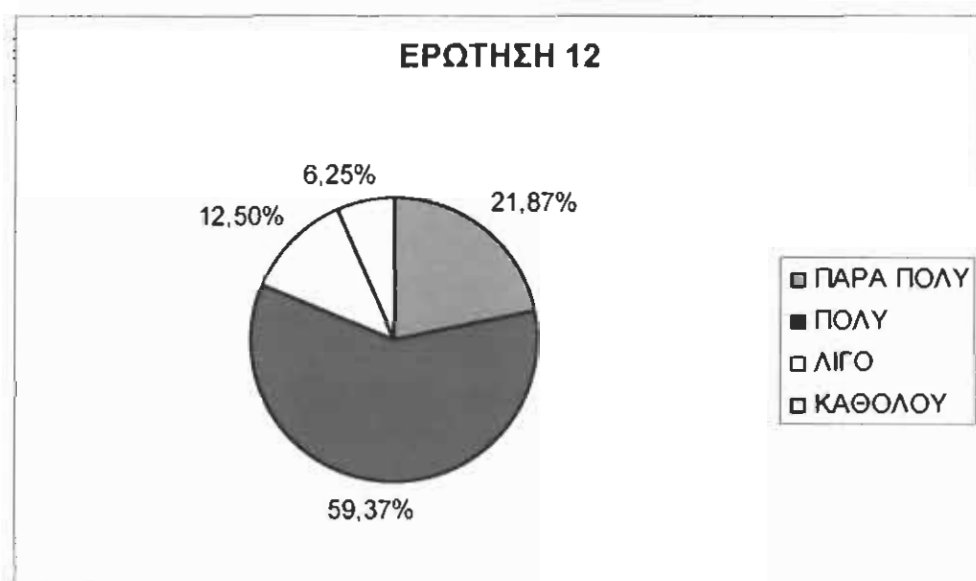
Ερώτηση 11: «Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοκρατία στην επικρατούσα πολιτική προαγωγών της επιχείρησης;»



Όπως συμπεραίνουμε από το παραπάνω σχήμα, το 12,5% των ερωτηθέντων (4 στους 32) απάντησε *Πάρα πολύ*, εκ των οποίων ο 1 είναι Προϊστάμενος Προσωπικού και οι 3 Προϊστάμενοι άλλων τμημάτων.

Το μεγαλύτερο ποσοστό, 40,62% παράλληλα απάντησε *Πολύ* (13 στους 32), και αποτελείται από 5 Προϊστάμενους Προσωπικού, 3 Προϊστάμενους άλλων τμημάτων, 4 υπαλλήλους και 1 συνδικαλιστή. Το 37,5% ομοίως που απάντησε *Λίγο* (12 στους 32), αποτελείται από 2 Προϊστάμενους Προσωπικού, 1 Προϊστάμενο άλλου τμήματος, 3 υπαλλήλους και 6 συνδικαλιστές, ενώ το μικρότερο ποσοστό, 9,37% απάντησε *Καθόλου* (3 στους 32) και αποτελείται από 1 Προϊστάμενο άλλου τμήματος, 1 υπάλληλο και 1 συνδικαλιστή.

Ερώτηση 12: «Τα άτομα που ασχολούνται με την επιλογή προσωπικού, πιστεύετε ότι είναι σωστά καταρτισμένα για την λειτουργία αυτή της επιχείρησης;»

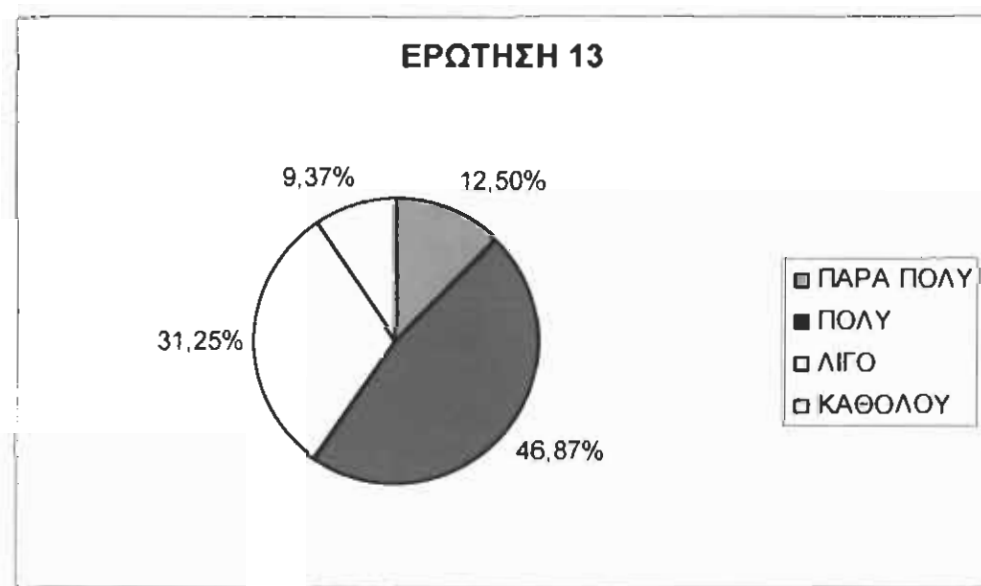


Στην παραπάνω ερώτηση τώρα, το 21,87% των ατόμων που ερωτήθηκαν επέλεξε *Πάρα πολύ* (7 από τους 32), ποσοστό το οποίο

περιλαμβάνει 3 Προϊστάμενους Προσωπικού, 3 Προϊστάμενους άλλων τμημάτων και 1 υπάλληλο.

Όμοια το μεγαλύτερο ποσοστό, 59,37% (19 από τους 32) επέλεξε *Πολύ* και περιλαμβάνει 4 Προϊστάμενους Προσωπικού, 4 Προϊστάμενους άλλων τμημάτων, 4 υπαλλήλους και 7 συνδικαλιστές, ενώ το 12,5% που επέλεξε *Λίγο* (4 από τους 32) αποτελείται από 3 υπαλλήλους και 1 συνδικαλιστή. Τέλος το μικρότερο ποσοστό, 6,25% επέλεξε *Καθόλου* (2 από τους 32) και περιλαμβάνει 1 Προϊστάμενο Προσωπικού και 1 Προϊστάμενο άλλου τμήματος.

Ερώτηση 13: «Συμφωνείται με τις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση; Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά την διάρκεια της εργασίας του;»

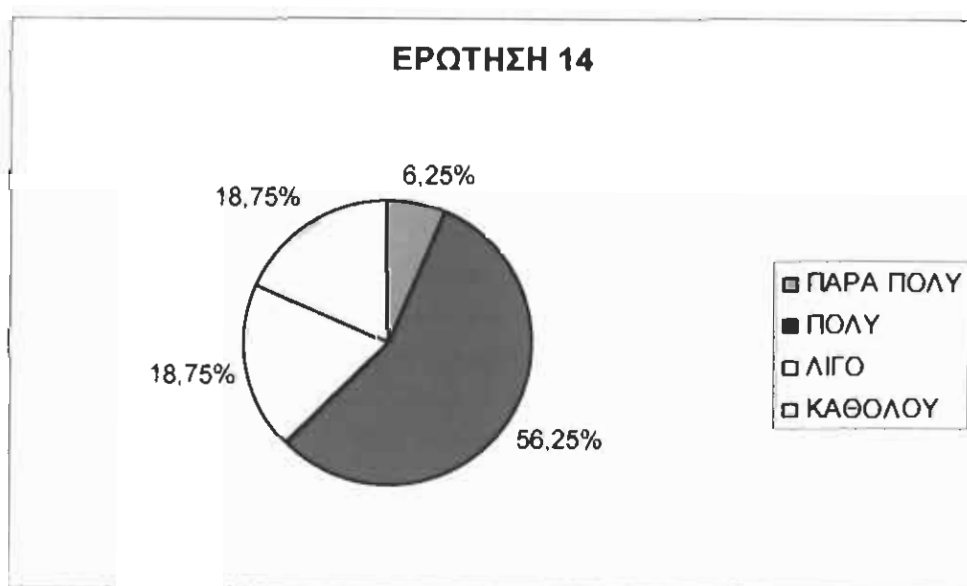


Όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς από το παραπάνω διάγραμμα, το δείγμα σε ποσοστό της τάξεως του 12,5% , διάλεξε την ένδειξη *Πάρα πολύ*

(4 στους 32), σε ποσοστό της τάξεως του 46,87% (15 στους 32) την ένδειξη *Πολύ*, σε ποσοστό της τάξεως του 31,25% (10 στους 32) την ένδειξη *Λίγο* και τέλος σε ποσοστό 9,37% (3 στους 32) την ένδειξη *Καθόλου*.

Πιο αναλυτικά το 46,87% αποτελείται από 2 Προϊστάμενους Προσωπικού και 2 Προϊστάμενους άλλων τμημάτων, ενώ το 46,87% από 5 Προϊστάμενους Προσωπικού, 5 Προϊστάμενους άλλων τμημάτων, 3 υπαλλήλους και 2 συνδικαλιστές. Επίσης το 31,25% αποτελείται από 1 Προϊστάμενο Προσωπικού, 4 υπαλλήλους και 5 συνδικαλιστές και ομοίως το 9,37% από 1 Προϊστάμενο άλλου τμήματος, 1 υπάλληλο και 1 συνδικαλιστή.

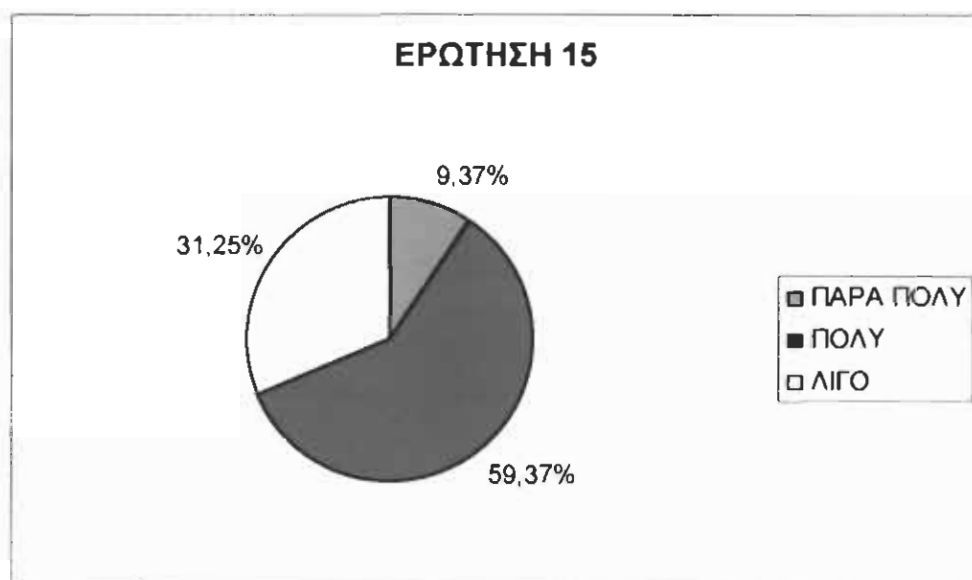
Ερώτηση 14: «Κατά πόσο είστε ευχαριστημένοι από τα μέτρα εξωτερικής παρακίνησης (μισθός, αναγνώριση, προαγωγές, συνθήκες εργασίας) που εφαρμόζει η επιχείρηση; Σας παρακινούν θετικά όσο αφορά την εργασία σας;»



Στο εν λόγω ερώτημα, *Πάρα πολύ* επέλεξε ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 6,25% (δηλαδή 2 από τους 32) που αντιπροσωπεύει 2 Προϊστάμενους άλλων τμημάτων, ενώ *Πολύ* αντίθετα επέλεξε το μεγαλύτερο ποσοστό, 56,25% (δηλαδή 18 από τους 32), που αντιπροσωπεύει 6 Προϊστάμενους Προσωπικού, 5 Προϊστάμενους άλλων τμημάτων, 4 υπαλλήλους και 3 συνδικαλιστές.

Το 18,75% των ερωτηθέντων που επέλεξε *Λίγο* (δηλαδή 6 από τους 32), αντιπροσωπεύει 1 Προϊστάμενο Προσωπικού, 2 υπαλλήλους και 3 συνδικαλιστές, και παράλληλα το υπόλοιπο 18,75% που επέλεξε *Καθόλου* αντιπροσωπεύει 1 Προϊστάμενο Προσωπικού, 1 Προϊστάμενο άλλου τμήματος, 2 υπαλλήλους και 2 συνδικαλιστές.

Ερώτηση 15: «Κατά πόσο πιστεύετε ότι τα συμπεράσματα των εποπτών σας είναι δίκαια και ασφαλή;»

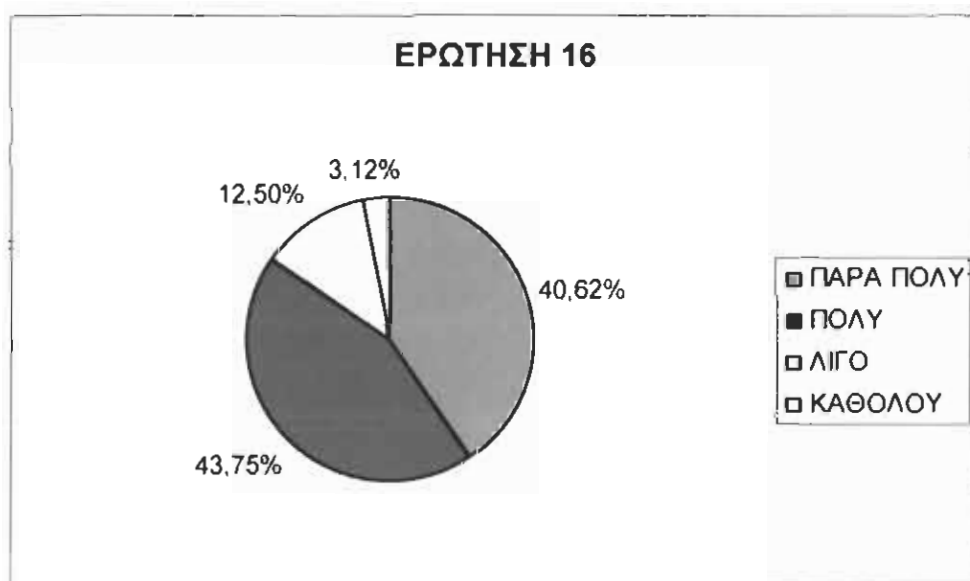


Όπως βλέπουμε και στο παραπάνω σχήμα, το μικρότερο ποσοστό, 9,37% του συγκεκριμένου δείγματος απάντησε *Πάρα πολύ* (3 στους 32), το

μεγαλύτερο ποσοστό, 59,37% Πολύ (19 στους 32) και το 31,25% Λίγο (10 στους 32), ενώ δεν απάντησε κανείς Καθόλου.

Από τα 3 άτομα που απάντησαν Πάρα πολύ, 1 είναι Υπεύθυνος Προσωπικού, 1 Υπεύθυνος άλλου τμήματος και 1 είναι εργαζόμενος. Από τα 19 τώρα άτομα που απάντησαν Πολύ, 6 είναι Υπεύθυνοι Προσωπικού, 6 Υπεύθυνοι άλλων τμημάτων, 5 εργαζόμενοι και 2 είναι συνδικαλιστές. Ενώ παράλληλα από τα 10 άτομα που απάντησαν Λίγο, 1 είναι Υπεύθυνος Προσωπικού, 1 Υπεύθυνος άλλου τμήματος, 2 εργαζόμενοι και 6 είναι συνδικαλιστές.

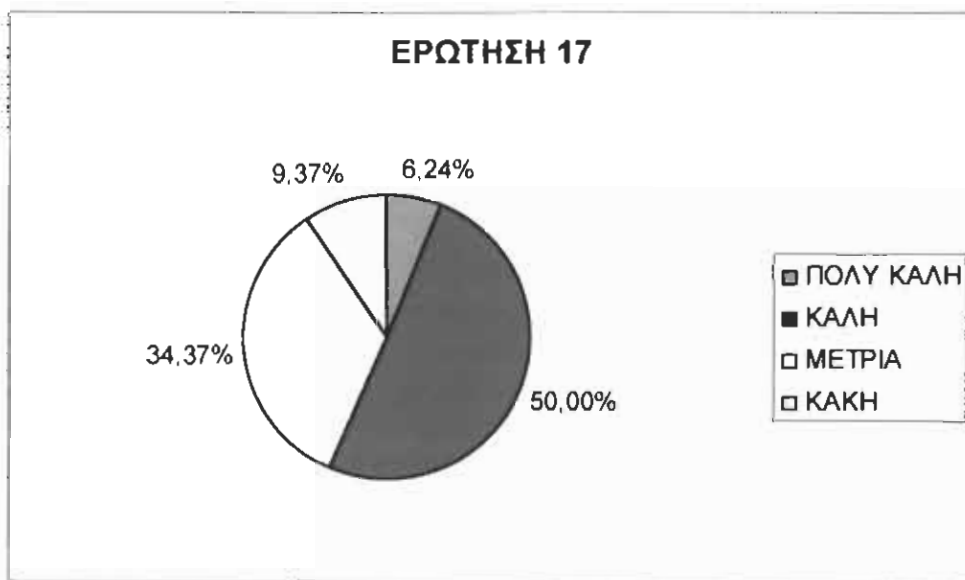
Ερώτηση 16: «Είναι σωστά καταρτισμένοι οι επόπτες σας, όσο αφορά στην εργασία που επιτελούν;»



Σε αυτή την ερώτηση, 13 ερωτηθέντες από τους 32 (40,62%) επέλεξαν την ένδειξη Πάρα πολύ, που αντιπροσωπεύει 4 Υπεύθυνους Προσωπικού, 3 Υπεύθυνους άλλων τμημάτων, 5 εργαζόμενους και 1 συνδικαλιστή.

Επιπρόσθετα 14 ερωτηθέντες (43,75%) επέλεξαν την ένδειξη *Πολύ*, αντιπροσωπεύοντας με αυτό τον τρόπο 3 Υπεύθυνους Προσωπικού, 4 Υπεύθυνους άλλων τμημάτων, 2 εργαζόμενους και 5 συνδικαλιστές, ενώ ομοίως 4 ερωτηθέντες (12,5%) επέλεξαν την ένδειξη *Λίγο* (1 Υπεύθυνος Προσωπικού, 1 εργαζόμενος και 2 συνδικαλιστές. Τέλος ο 1 που επέλεξε *Καθόλου* (3,12%) είναι Υπεύθυνος άλλου τμήματος.

Ερώτηση 17: «Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση που επικρατεί στη Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο- Ιδιωτικό τομέα;»



Το μικρότερο ποσοστό, 6,24% του συνόλου του δείγματος (2 από τους 32), απάντησε *Πολύ καλή*, αντικατοπτρίζοντας με αυτή την επιλογή, τις απόψεις 2 Υπευθύνων Προσωπικού, το μεγαλύτερο ποσοστό, 50% (16 από τους 32) απάντησε *Καλή*, ποσοστό που περιλαμβάνει 4 Υπεύθυνους Προσωπικού, 6 Υπεύθυνους άλλων τμημάτων, 4 εργαζόμενους και 2 συνδικαλιστές.

Επίσης το 34,37% (11 από τους 32) απάντησε *Μέτρια* και περιλαμβάνει 2 Υπεύθυνους Προσωπικού, 1 Υπεύθυνο άλλου τμήματος, 3 εργαζόμενους και 5 συνδικαλιστές, ενώ το 9,37% (3 από τους 32) απάντησε *Κακή* και αποτελείται από 1 Υπεύθυνο άλλου τμήματος, 1 εργαζόμενο και 1 συνδικαλιστή.

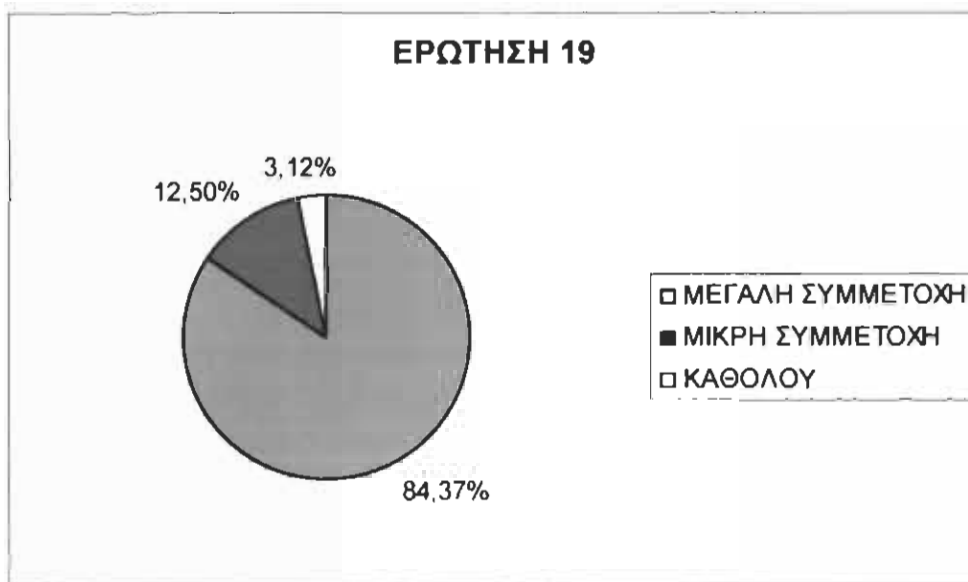
Στην ερώτηση « **Τι διαφορές πιστεύετε ότι παρουσιάζονται μεταξύ των δυο τομέων;**», οι απόψεις όσων απάντησαν είναι οι ακόλουθες.

Όλοι συμφωνούν στο γεγονός ότι ο Ιδιωτικός τομέας είναι πιο οργανωμένος. Υπάρχει οργανόγραμμα, εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τις αποφάσεις και κυρίως υπάρχει στόχος, κάτι που δεν υπάρχει στο Δημόσιο τομέα. Στο Δημόσιο τομέα, όπως αναφέρουν, υπάρχει απλά γραφειοκρατία για να εφαρμοστούν οι νόμοι, τα διατάγματα, οι εγκύκλιοι κ.ά.

Παράλληλα επισημαίνουν πως στον Ιδιωτικό τομέα, από την ημέρα πρόσληψης τα πράγματα είναι πολύ ανταγωνιστικά, καθ'όλη τη διάρκεια της εργασίας, λόγω της αξιοκρατίας στα θέματα προαγωγών, ενώ ο Δημόσιος τομέας είναι πολύ ανταγωνιστικός μέχρι την πρόσληψη, ενώ οι προαγωγές αφορούν δευτερογενείς παράγοντες, όπως χρόνια υπηρεσίας κ.τ.λ.

Επιπρόσθετα, μεταξύ των δυο τομέων παρουσιάζονται και άλλες διαφορές, όπως: μισθολογικές, κινήτρων για εργασία, τρόπο προσλήψεων, προγραμματισμού των αναγκών, δυνατότητες εξέλιξης στην ιεραρχία της επιχείρησης και συνθήκες εργασίας και η κατάσταση στον Ιδιωτικό τομέα είναι σαφώς καλύτερη και άλλες διαφορές, όπως συνταξιοδότηση, συμβάσεις και επιδόματα, όπου ο Δημόσιος τομέας υπερτερεί.

Ερώτηση 19: «Ποια είναι η γνώμη σας για τον ρόλο που “παίζει” το Τμήμα Προσωπικού στον σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;»



Όπως παρατηρούμε, το μεγαλύτερο ποσοστό, 84,37% των ερωτηθέντων επέλεξε *Μεγάλη συμμετοχή* (οι 27 στους 32), από τους οποίους οι 7 είναι Προϊστάμενοι Προσωπικού, οι άλλοι 7 Προϊστάμενοι άλλων τμημάτων, οι 6 υπάλληλοι και οι 7 συνδικαλιστές.

Επιπρόσθετα το 12,5% επέλεξε *Μικρή συμμετοχή* (οι 4 στους 32), εκ των οποίων ο 1 είναι Προϊστάμενος Προσωπικού, οι 2 υπάλληλοι και ο 1 συνδικαλιστής. Το μικρότερο ποσοστό, 3,12% επέλεξε *Καθόλου* (ο 1 στους 32) και είναι Προϊστάμενος άλλου τμήματος.

6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται σε προηγούμενο κεφάλαιο και παρά το γεγονός ότι το δείγμα της έρευνας δεν είναι αντιπροσωπευτικό, μπορεί κανείς να βγάλει κάποια πρώτα συμπεράσματα για την κατάσταση που επικρατεί στη Διοίκηση Προσωπικού στη χώρα μας, τόσο στον Ιδιωτικό, όσο και στον Δημόσιο (και ευρύτερα Δημόσιο) τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση 1 του ερωτηματολογίου **“ Είστε ικανοποιημένοι από την μέθοδο στρατολόγησης προσωπικού που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;”**, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε Πολύ, γεγονός που αντικατοπτρίζει κυρίως τις απόψεις εκείνων που ανήκουν στον Ιδιωτικό τομέα, ενώ αντίθετα εκείνοι που απάντησαν Λίγο ή Καθόλου στην ίδια ερώτηση, ανήκουν κυρίως στον Δημόσιο τομέα. Το γεγονός αυτό ίσως οφείλεται στο ότι οι διορισμοί στο Δημόσιο γίνονται κυρίως μέσω ΑΣΕΠ, δηλαδή το Τμήμα Προσωπικού δεν ασχολείται με την λειτουργία αυτή, ή εξυπηρετούν άλλα συμφέροντα, ενώ αντίθετα τα πράγματα στον Ιδιωτικό τομέα κρίνονται πιο αξιοκρατικά.

Στην ερώτηση 2 **“ Η επιχείρησή σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού; Αν ναι κατά πόσο σας βοηθούν στην εργασία σας;”**, το μεγαλύτερο ποσοστό, όπως έχουμε ήδη δει, απάντησε Πάρα πολύ (εργαζόμενοι από τον Ιδιωτικό τομέα), ενώ σημαντικό είναι και το 25% που απάντησε Λίγο (κυρίως δημόσιοι υπάλληλοι). Είναι γεγονός ότι στο Δημόσιο δεν οργανώνονται πολλά και συχνά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού και όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι ίδιοι οι ερωτηθέντες, όταν οργανώνονται αφορούν λίγους υπάλληλους (κυρίως Διευθυντές) και όχι το σύνολο των

εργαζομένων. Επίσης η οργάνωση δεν γίνεται σε συνεργασία με το τμήμα Προσωπικού, αλλά σε συνεργασία με ιδιωτικές εταιρείες.

Παράλληλα στην ερώτηση 3 **“Η πολιτική μισθών και ημερομισθίων που εφαρμόζει η επιχείρησή σας, σας ικανοποιεί;”**, από εκείνους που διάλεξαν Λίγο ή Καθόλου (συνολικά 12), οι 6 ανήκουν στον Δημόσιο χώρο, που σημαίνει ότι δεν είναι ευχαριστημένοι από τις χρηματικές απολαβές τους. Γεγονός είναι ότι το Τμήμα Προσωπικού στο Δημόσιο δεν συνεργάζεται με την Διοίκηση για τον καθορισμό των αμοιβών, γιατί είναι ήδη καθορισμένες από την κυβερνητικές αποφάσεις, σε αντίθεση με τον Ιδιωτικό τομέα που η κατάσταση είναι πιο ελαστική, όσο αφορά τα παραπάνω.

Μια ακόμα από τις λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού είναι και αυτή που σχετίζεται με την υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων των εργαζομένων. Σε σχετική ερώτηση, δηλαδή **“Τα μέτρα για την υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων των εργαζομένων που λαμβάνει η επιχείρησή σας είναι επαρκή;”**, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (81,25%), είναι Πάρα πολύ ή Πολύ ικανοποιημένο από το πρόγραμμα προλήψεως ατυχημάτων της επιχείρησής του, ενώ το υπόλοιπο 18,75% Λίγο ή Καθόλου. Σε αυτό το ποσοστό ανήκουν κυρίως δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι επισημαίνουν πολύ σημαντική την παρουσία ιατρού στο χώρο εργασίας τους.

Στις ερωτήσεις τώρα τις σχετικές με τα πειθαρχικά μέτρα, δηλαδή **“Συμφωνείτε με τα πειθαρχικά μέτρα που λαμβάνει η διοίκηση της επιχείρησής σας; Δικαιολογούνται σύμφωνα με τα παραπτώματα των υπαλλήλων;”** και **“Πόσες πειθαρχικές ποινές έχουν επιβληθεί την προηγούμενη τριετία;”**, στην πρώτη οι περισσότεροι απάντησαν Πολύ, άποψη που ανήκει σε άτομα του Ιδιωτικού και όχι του Δημοσίου τομέα που προτίμησε την ένδειξη Λίγο ή Καθόλου. Η κατάσταση αλλάζει στην

δεύτερη ερώτηση, όπου εκείνοι του Δημοσίου απάντησαν Πάνω από 10 και οι περισσότεροι από εκείνους που ανήκουν στον Ιδιωτικό, Καθόλου. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι η ένδειξη Καθόλου στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι ανησυχητική για την Διοίκηση Προσωπικού, γιατί υποδεικνύει ότι ή δεν τιμωρούνται εκείνοι που παραβαίνουν τους κανόνες ή η κατάσταση είναι ιδανική, χωρίς δηλαδή παράβαση κανόνων, πράγμα δύσκολο.

Στην ερώτηση 7 **“Κρίνετε ότι η σχέση του υπεύθυνου εργασιακών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού και του σωματείου είναι εποικοδομητική για τους εργαζόμενους της επιχείρησης;”**, ένα σημαντικό ποσοστό έκρινε ότι η σχέση αυτή δεν είναι και τόσο εποικοδομητική, παρότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι ικανοποιημένο από αυτή. Επιπρόσθετα, από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση **“Ποιος είναι ο υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων;”**, παρατηρούμε ότι τη θέση του υπευθύνου στον Δημόσιο χώρο καταλαμβάνει ο Δήμαρχος και τα διάφορα στελέχη, καθώς και ο Διευθυντής της κάθε Δημοτικής Επιχείρησης και όχι κάποιος από το Τμήμα Προσωπικού.

Επίσης ερωτώμενοι αν **“Συμφωνείτε με τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο έλεγχος των δεξιοτήτων των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση; Κατά πόσο είναι αντικειμενικά και ασφαλή τα συμπεράσματά του;”**, είδαμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε Πολύ (ιδιωτικοί υπάλληλοι), ενώ αρκετοί ήταν και εκείνοι (και δημόσιοι) που απάντησαν Λίγο ή Καθόλου, γεγονός που υποδεικνύει ότι στο σύνολό της η κατάσταση που παρατηρείται είναι μέτρια. Παρόμοια συμπεράσματα έχουμε και από την σχετική με τα παραπάνω ερώτηση **“Συμφωνείτε με τις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση; Ενσωματώνει όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο κατά την διάρκεια της εργασίας του;”**.

Μια ακόμη λειτουργία του Τμήματος Προσωπικού είναι και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και οι απόψεις που έχουμε στην σχετική ερώτηση, δηλαδή **“Είναι επαρκής και κατά πόσο αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες, ο τρόπος με τον οποίο γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης;”**, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι Υπεύθυνοι Πρόσωπικού στον Ιδιωτικό τομέα επιτελούν σωστά αυτή τη λειτουργία, ενώ κάτι τέτοιο δεν ισχύει στο Δημόσιο, (λόγω ΑΣΕΠ και κυβερνητικών φορέων), παρά ίσως μόνο εν μέρει σε Δημοτικές Επιχειρήσεις με εργαζόμενους με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου. Παρόμοια συμπεράσματα έχουμε και από τις απαντήσεις στην ερώτηση **“Τα άτομα που ασχολούνται με την επιλογή του προσωπικού, πιστεύετε ότι είναι σωστά καταρτισμένα για την λειτουργία αυτή της επιχείρησης;”**, επισημαίνοντας και την άποψη των δημοσίων υπαλλήλων ότι τα άτομα αυτά είναι ναι μεν σωστά καταρτισμένα, αλλά η δουλειά τους επηρεάζεται πολλές φορές από εντολές που εκτελούν.

Όσο αφορά τώρα την ερώτηση **“Κατά πόσο είστε ευχαριστημένοι από τα μέτρα εξωτερικής παρακίνησης (μισθός, αναγνώριση, προαγωγές, συνθήκες εργασίας) που εφαρμόζει η επιχείρηση; Σας παρακινούν θετικά όσο αφορά στην εργασία σας;”**, σε σχέση και με την ερώτηση **“Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοκρατία στην επικρατούσα πολιτική προαγωγών της επιχείρησης;”**, συμπεραίνουμε, ότι οι εργαζόμενοι στον Ιδιωτικό τομέα είναι αρκετά ευχαριστημένοι σε αντίθεση με εκείνους του Δημοσίου. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι τουλάχιστον όσο αφορά το θέμα των προαγωγών στο Δημόσιο, γίνονται περισσότερο βάσει των χρόνων προϋπηρεσίας και λιγότερο βάσει των πτυχίων των υπαλλήλων.

Επίσης, παρατηρώντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων **“Είναι σωστά καταρτισμένοι οι επόπτες σας, όσο αφορά στην εργασία που επιτελούν;”** και **“Κατά πόσο πιστεύετε ότι τα συμπεράσματα των εποπτών σας είναι δίκαια και ασφαλή;”**, το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί με την απάντηση Πολύ και στις δυο ερωτήσεις, ενώ παράλληλα σημαντικό είναι και το ποσοστό που επέλεξε Λίγο στην δεύτερη ερώτηση, υποστηρίζοντας ότι τα συμπεράσματα δεν είναι τόσο δίκαια και ασφαλή πάντα, λόγω προβλημάτων συνεργασίας, εμπάθειας, συμφερόντων κ.τ.λ. .

Ακόμη στηριζόμενοι στις απαντήσεις των ερωτήσεων **“Ποια είναι η γνώμη σας για τον ρόλο που “παίζει” το Τμήμα Προσωπικού στον σχεδιασμό της πολιτικής της Υπηρεσίας στα θέματα αυτά;”** και **“Ποια είναι η γνώμη σας για την κατάσταση που επικρατεί στη Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο-Ιδιωτικό τομέα;”**, βλέπουμε ότι οι περισσότεροι ιδιωτικοί υπάλληλοι τάσσονται υπέρ της άποψης ότι η συμμετοχή είναι Μεγάλη στην πρώτη ερώτηση και η κατάσταση Καλή στη δεύτερη. Σε αντίθεση οι δημόσιοι υπάλληλοι υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή είναι Μικρή ή και Καθόλου και η κατάσταση Μέτρια έως και Κακή.

Τέλος οι απόψεις όσο αφορά την ερώτηση **“Τι διαφορές πιστεύετε ότι παρουσιάζονται μεταξύ των δυο τομέων;”**, συγκλίνουν όπως έχουμε δει σε προηγούμενο κεφάλαιο στα εξής: διαφορές μισθολογικές, αξιοκρατίας, κινήτρων, προγραμματισμού, δυνατοτήτων εξέλιξης, συνθηκών εργασίας, συνταξιοδότησης, συμβάσεων και διαφορές στον τρόπο πρόσληψης.

6.3 ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ

Καταλήγοντας, σύμφωνα πάντα με όσα προαναφέρθηκαν, μπορούμε να συνοψίσουμε ως εξής: Η κατάσταση που επικρατεί στη χώρα μας, όσο αφορά τη Διοίκηση Προσωπικού όπως παρουσιάστηκε στα πρώτα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο. Αυτό ισχύει κυρίως για τον Ιδιωτικό τομέα, χωρίς να σημαίνει φυσικά ότι δεν γίνονται πολύ σοβαρές προσπάθειες από μέρους των επιχειρήσεων για την βελτίωση της κατάστασης. Έχουν συνειδητοποιήσει πλέον πόσο σημαντική είναι η Διοίκηση Προσωπικού, όταν διεξάγεται σωστά, για την επίτευξη των στόχων της κάθε επιχείρησης.

Αντίθετα στον Δημόσιο τομέα, θα μπορούσε κανείς να πει ότι δεν υπάρχει Διοίκηση Προσωπικού, αφού το αρμόδιο τμήμα ασχολείται κυρίως με την τήρηση των ατομικών φακέλων των υπαλλήλων, την σύνταξη μισθοδοτικών καταστάσεων, την τήρηση μητρώων των τακτικών υπαλλήλων και διάφορες άλλες γραφειοκρατικές εργασίες, που δυσκολεύουν την κατάσταση, παρά τις προσπάθειες ορισμένων ατόμων.

Εκείνο που θα πρέπει να γίνει κατανοητό είναι το γεγονός ότι οι αντιξοότητες που παρουσιάζονται στη προσπάθεια για μια αποτελεσματικότερη Διοίκηση Προσωπικού, πρέπει να ξεπεραστούν και η προσπάθεια να συνεχιστεί.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- ❖ Χ. Κανελλόπουλος, "Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" Αθήνα 1991
- ❖ Θ. Κόντη, Ν. Μαντά, "Εφαρμοσμένη οργανωτική και διοικητική", Σύγχρονη Εκδοτική- Αθήνα 1993
- ❖ Π. Κυριαζόπουλος και Κ. Κιουλάφας, "Management 1^{ης} γραμμής", Σύγχρονη Εκδοτική- Αθήνα 1994
- ❖ Σ. Ζευγαρίδη και Γ. Σταματιάδη "Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού", Εκδόσεις Interbooks- Αθήνα 1997

ΠΗΓΕΣ:

www.maroussi2004.gr	-	www.alumil.com
www.thenuancegroup.com	-	www.selonda.gr
www.geryra.gr	-	www.plaisio.gr
www.goody's.gr	-	www.webcrawler.com

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους εργαζόμενους στις προαναφερθείσες εταιρείες, τον Δήμο Αμαρουσίου και ιδιαίτερος τον Γενικό Γραμματέα του Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών και καθηγητή μας κ. Γ. Λούτα, για την πολύτιμη συνεργασία τους.

