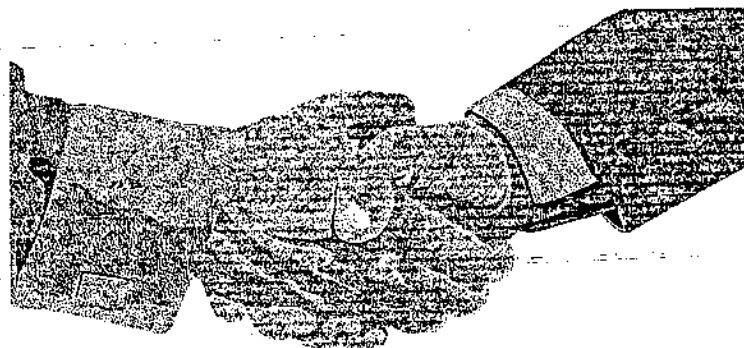
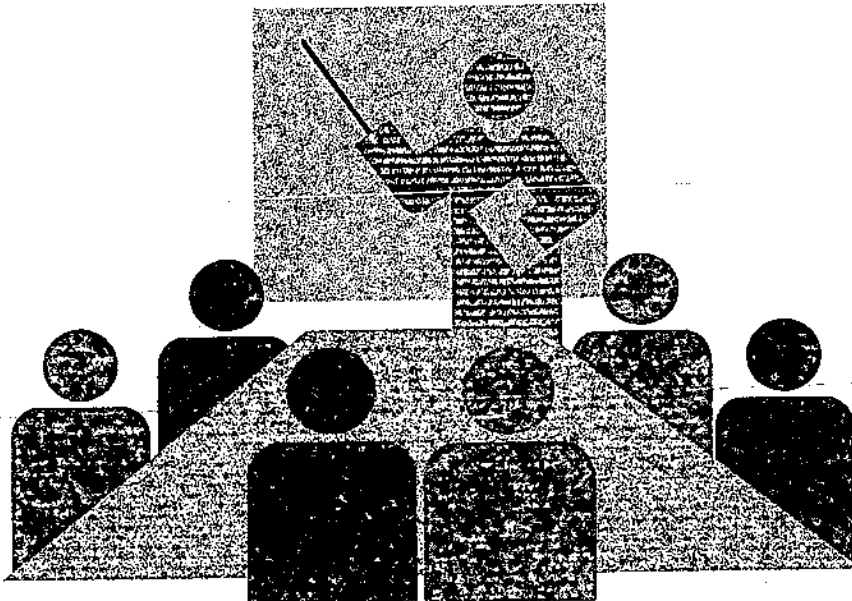


ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 5830

Πτυχιακή Εργασία

**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ /  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**



Σπουδάστρια: Ρεβέκκα Κιούφτη  
Υπεύθυνη Καθηγήτρια: Δήμητρα Νανούση

Πάτρα 2002

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>4</b>
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....</b>	<b>4</b>
Οριοθέτηση της έννοιας «Ικανοποίηση» στο χώρο εργασίας.....	5
Παράγοντες που επηρεάζουν την Ικανοποίηση από την Εργασία.....	6
Οι συνθήκες εργασίας.....	7
Συντελεστές συνθηκών εργασίας.....	7
Ελοπτεία.....	9
Ικανοποιητικοί επόπτες.....	10
Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης – Ομάδες Εργασίας.....	12
Ομάδες εργασίας.....	12
Σχέδια για τις εργασιακές σχέσεις.....	13
Πολιτική μισθών.....	14
Διακρίσεις των Αμοιβών.....	15
Συστήματα Αμοιβών.....	16
Συστήματα Αμοιβής με Βάση τη Μονάδα Χρόνου.....	16
Αρχές πολιτικής μισθών.....	17
Υγιεινή ασφάλεια – Κοινωνικές Παροχές.....	18
Παράγοντες που επηρεάζουν την Υγεία και την Ασφάλεια.....	18
Αιτίες Ατυχημάτων.....	19
Θεμελίωση ενός Προγράμματος Ασφάλειας.....	20
Αποζημίωση Εργαζομένων – Σχέδια για Συνταξιοδότηση.....	21
Ασφάλεια και Υγεία κατά την εργασία, σύμφωνα με τις Ευρωπαϊκές Οδηγίες.....	21
Κοινωνικές Παροχές – Κοινωνική Ασφάλεια.....	23
Ασφαλιστικοί Φορείς.....	24
Εκπαίδευση προσωπικού.....	25
Αντικείμενο της Εκπαίδευσης.....	26
Επαγγελματική Εκπαίδευση.....	26
Η λειτουργία της Εκπαίδευσης.....	26
Η Πορεία της Μάθησης.....	27
Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	28
Δυνατότητες αξιολόγησης.....	29
Προαγωγές – Σύστημα Επιβράβευσης.....	30
Επιβράβευση.....	31
Χρόνος Εργασίας.....	33
Περιεχόμενο εργασίας.....	33
Αντικειμενικοί Στόχοι.....	35
Συμμετοχή του προσωπικού στη Διοίκηση.....	37
Συμμετοχή στις αποφάσεις.....	37
Συμμετοχή στα κέρδη και στο κεφάλαιο.....	38
Αυτοδιαχείριση.....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>40</b>
<b>ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....</b>	<b>40</b>
Γενικά – Ορισμοί.....	41
Έννοια οργανισμού και επιχείρησης.....	41
Κατηγορίες οικονομικών οργανισμών.....	41
Επιχειρήσεις.....	42
Ανάπτυξη της Διοίκησης Επιχειρήσεων.....	43
Αρχές της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.....	43
Αρχές και Κανόνες Ανθρωπίνων Σχέσεων.....	44

<i>Αναγκαιότητα Αναγνώρισεως Ανθρώπινου Δυναμικού και Σχέσεων στον Εργασιακό Χώρο</i> .....	46
<i>Ικανοποίηση Ανθρώπινων Αναγκών</i> .....	49
<i>Θεωρίες των αναγκών (Θεωρία MASLOW)</i> .....	50
<i>Θεωρία HERZBERG</i> .....	51
<i>Υποκινητικοί Παράγοντες</i> .....	51
<i>Παράγοντες Δυσαρέσκειας</i> .....	52
<i>Σχέση Θεωριών MASLOW και HERZBERG</i> .....	53
<i>Η Θεωρία του ALDERFER (Η θεωρία Υ.Σ.Α. - Ύπαρξη, Συνάφεια, Ανάπτυξη)</i> .....	53
<i>Η Θεωρία του McCLELLAND (Η θεωρία των επίκτητων αναγκών)</i> .....	54
<i>Η Θεωρία του KURT LEWIN</i> .....	55
<i>Η Θεωρία των L.W.PORTER και E.E.LAWLER</i> .....	55
<i>Τι είναι παρακίνηση</i> .....	55
<i>Θεωρίες για τα κίνητρα και την παρακίνηση</i> .....	56
<i>Η θεωρία των προσδοκιών</i> .....	57
<i>Η θεωρία της δικαιοσύνης</i> .....	57
<i>Θεωρία της θέσπισης στόχων</i> .....	58
<i>Αυτό-παρακίνηση</i> .....	58
<i>Κίνητρα Ανθρώπινης Συμπεριφοράς στον Επιχειρηματικό Χώρο</i> .....	59
<i>Κίνητρα για την ικανοποίηση των εργαζομένων</i> .....	60
<i>Κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η ίδια η εργασία</i> .....	60
<i>Κίνητρα που έχουν σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας</i> .....	60
<i>Κίνητρα εξωτερικά</i> .....	60
<i>Κίνητρα συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση</i> .....	60
<i>Κριτική Κινήτρων</i> .....	63
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	<b>64</b>
<b>ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b>64</b>
<i>Συστήματα Ποιότητας</i> .....	65
<i>Τι είναι σύστημα ποιότητας</i> .....	65
<i>Τι είναι διαχείριση ολικής ποιότητας</i> .....	65
<i>Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας</i> .....	65
<i>Συστήματα Μάνατζμεντ Ποιότητας</i> .....	68
<i>Επένδυση σε ανθρώπους - Διαχείριση ανθρώπινων πόρων</i> .....	69
<i>Ορισμός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ)</i> .....	70
<i>Διακρίσεις ΔΑΠ και (Μ.Ο.Π)</i> .....	71
<i>Διαχείριση της αλλαγής και της κουλτούρας</i> .....	74
<i>Ο καλύτερος τρόπος υλοποίησης της αλλαγής</i> .....	75
<i>Σύμβουλοι και παρεμβάσεις αλλαγής</i> .....	76
<i>Κουλτούρα</i> .....	76
<i>Δομές</i> .....	77
<i>Τεχνολογία</i> .....	78
<i>Το πρότυπο BS EN ISO 9000</i> .....	79
<i>Τα τμήματα του BS EN ISO 9000</i> .....	79
<i>Διαφορές μεταξύ των τμημάτων του ISO 9000</i> .....	80
<i>Έννοιες πιστοποίησης και διαπίστευσης στο BS EN ISO 9000</i> .....	81
<i>BS 7850 - Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας</i> .....	81
<i>BS 7750 - πρότυπο περιβαλλοντικού μάνατζμεντ (σχέδιο προτύπου ISO 14001)</i> .....	82
<i>Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA – European Quality Award)</i> .....	83
<i>Οι πέντε διευθυντικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ Ποιότητας</i> .....	84
<i>Προγραμματισμός ποιότητας</i> .....	85
<i>Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού</i> .....	86
<i>Η διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας</i> .....	87
<i>Υλοποίηση της Στρατηγικής Ποιότητας</i> .....	89
<i>Οργάνωση και Σχεδιασμός</i> .....	91
<i>Οργάνωση</i> .....	91
<i>Σχεδιασμός θέσεων εργασίας</i> .....	93
<i>Επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού</i> .....	96
<i>Ηγεσία ποιότητας</i> .....	96
<i>Μορφές εξουσίας</i> .....	97

<i>Δυναμική των ομάδων</i> .....	98
<i>Τύποι ομάδων</i> .....	99
<i>Στάδια ανάπτυξης των ομάδων</i> .....	100
<i>Καλλιέργεια συλλογικού πνεύματος</i> .....	102
<b>Έλεγχος</b> .....	103
<i>Τι είναι έλεγχος</i> .....	103
<i>Τύποι ελέγχου ποιότητας</i> .....	103
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	<b>105</b>
<b>ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΤΡΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> .....	<b>105</b>
<i>Έρευνα σε τρεις επιχειρήσεις</i> .....	106
<i>Έρευνα στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα</i> .....	106
<i>Έρευνα στο τελωνείο</i> .....	107
<i>Έρευνα στο καζίνο</i> .....	108
<i>Συμπεράσματα έρευνας</i> .....	111
<i>Προτάσεις</i> .....	112
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι</b> .....	<b>113</b>
<i>Το ερωτηματολόγιο</i> .....	114
<b>ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΤΕΛΟΥΣ</b> .....	<b>120</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η στόχος της πτυχιακής αυτής εργασίας είναι να διερευνήσει τη σπουδαιότητα της ικανοποίησης από την εργασία ως βασικού παράγοντα της αποδοτικότητας των εργαζομένων, και ως δυναμικού στοιχείου που συμβάλλει αποτελεσματικά στην ομαλή, παραγωγική και επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της πτυχιακής αυτής εργασίας αναφερόμαστε στις θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση και αναλύουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, τα συστήματα, τις αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις και τις αρχές διοίκησης. Αναλύουμε το σύστημα ποιότητας και τις λειτουργίες του καθώς και πόσο σημαντική είναι η διαχείριση της ολικής ποιότητας στην απόδοση των εργαζομένων. Επίσης αναφέρουμε τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να κινήσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων, όπως συστήματα κινήτρων και επιβράβευσης και μέτρηση των επιδιώξεων των αναγκών σύμφωνα με τις θεωρίες των μεγάλων θεωρητικών επιστημόνων A. MASLOW, F. HERZBERG και πολλών άλλων.

Τέλος η πτυχιακή αυτή περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο και τα στατιστικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα σε τρεις επιχειρήσεις, καθώς και αναλυτική παρουσίαση των συμπερασμάτων από τα σχετικά διαγράμματα των απαντήσεων που δόθηκαν από τους εργαζομένους.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων αυτής της πτυχιακής συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο<sup>1</sup> το οποίο στη συνέχεια διενεμήθη στους εργαζόμενους τριών επιχειρήσεων – οργανισμών. Μια επιχείρηση ήταν το ΚΑΖΙΝΟ ΡΙΟΥ και οι οργανισμοί ήταν το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα και το Τελωνείο Πατρών. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία ερευνά την σύνδεση του ανθρώπου με την κοινωνία της εργασίας και ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του στον εργασιακό του χώρο.

Ένας εργαζόμενος σκέφτεται και εργάζεται παραγωγικά όταν γνωρίζει καλά το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, όταν έχει αντικειμενικούς στόχους και πάνω απ' όλα όταν ικανοποιείται από αυτό που κάνει. Για να το πετύχει αυτό μια επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίζει στους εργαζόμενους καλές συνθήκες εργασίας, σωστές σχέσεις συνεργασίας τόσο μεταξύ τους, όσο και ανάμεσα σε προϊσταμένους - υφισταμένους, καλές αποδοχές και άλλους παράγοντες που θα αναλύσουμε παρακάτω.

Η εργασία θεωρείται σαν αναγκαίο μέσο για την κάλυψη των βιοτικών μας αναγκών. Πέρα όμως από την καθαρά βιοποριστική της αποστολή, παίζει σημαντικό κοινωνικό ρόλο, συνδέοντας τον άνθρωπο με την κοινωνία.

Ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας είναι το χρήμα, γιατί με αυτό ικανοποιούνται οι βιοτικές ανάγκες του ανθρώπου. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι είναι το <sup>μόνο</sup> κυριότερο κίνητρο που παρακινεί τον άνθρωπο για εργασία. Άλλα κίνητρα είναι η επιτυχία, η αναγνώριση, η επιβράβευση, η δυνατότητα ανάληψης ευθυνών, η προαγωγή και ο αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων<sup>2</sup>. Όσα περισσότερα κίνητρα υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση νιώθει ο εργαζόμενος.

Τα άτομα επιλέγουν θέσεις εργασίας, για να απασχοληθούν, ανάμεσα σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς με βάση τα προσόντα τους, το περιεχόμενο της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τις δυνατότητες μόνιμης απασχόλησης και τις αμοιβές.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι πολυδιάστατο φαινόμενο γιατί διαφέρει από άτομο σε άτομο. Τα άτομα επιλέγουν μεταξύ επαγγελμάτων και μεταξύ οργανισμών στους οποίους θα απασχοληθούν.

Αυτή η διάκριση μεταξύ ατομικών επιλογών είναι απαραίτητη, για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία λόγω του ότι μπορούμε να προσδιορίσουμε την έκταση στην οποία οι εργαζόμενοι προσελκύονται από το επάγγελμα και τον οργανισμό ξεχωριστά.

Από συμπεράσματα ερευνών προκύπτει, ότι τα άτομα εξαιτίας του μεγέθους και της μορφής της εμπειρίας τους, υιοθετούν διαφορετικούς τρόπους κρίσης τόσο του εαυτού τους, και των άλλων όσο και των αποδόσεων τους. Κατά συνέπεια είναι πιθανόν να υπάρχουν άτομα που να ικανοποιούνται ευκολότερα, δηλαδή να αναφέρουν πως έχουν ικανοποιηθεί από την εργασία τους αν η υπάρχουσα

εργασιακή κατάσταση τους εξασφαλίζει την ικανοποίηση ενός τουλάχιστον επιπέδου των επιθυμιών τους.

Ενώ από την άλλη πλευρά είναι πιθανόν να υπάρχουν άτομα που δύσκολα ικανοποιούνται και τα οποία για να δηλώσουν ως ικανοποιημένα από την εργασία απαιτούν την υλοποίηση των στόχων τους μέχρι ενός σημαντικού υψηλού βαθμού. Εκφράζουν διαφορετική ικανοποίηση γιατί έχουν διαφορετικούς επόπτες ή συνεργάτες, γιατί εργάζονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις ή γιατί έχουν διαφορετικά καθήκοντα.

Τα άτομα ανάλογα με το βαθμό εμπειρίας τους υιοθετούν αντικειμενικά υψηλότερους ή χαμηλότερους στόχους και ικανοποιούνται ανάλογα με το βαθμό υλοποίησης αυτών των στόχων.

Από την πλευρά της εργασιακής μονάδας θα πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες, ώστε οι εργαζόμενοι να υποκινούνται συνεχώς, να ικανοποιούνται οι στόχοι τους, αλλά ούτε να μειώνονται οι φιλοδοξίες τους, ούτε όμως να παρατηρηθεί κάμψη από την διαρκή κόπωση τους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



### Οριοθέτηση της έννοιας «Ικανοποίηση» στο χώρο εργασίας

Ικανοποίηση στο χώρο της εργασίας μπορούμε να θεωρήσουμε την συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο, όταν βλέπει να υλοποιούνται οι στόχοι του, που σχετίζονται άμεσα με τη συμμετοχή του στην παραγωγική διαδικασία. Αν θεωρήσουμε κάποιον ως ικανοποιημένο με ένα αντικείμενο εννοούμε πως το αντικείμενο αυτό έχει θετική υποκινητική επίδραση σε αυτόν. Ωστόσο η ικανοποίηση έχει πολύ περιορισμένη χρήση. Έτσι συνδέουμε την ικανοποίηση ενός ατόμου μόνο με τα αντικείμενα που έχει υπό την κυριαρχία του.

Ο βαθμός ικανοποίησης εξαρτάται από την μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών<sup>2</sup>. Ειδικότερα αυτή η ικανοποίηση εξαρτάται:

από την Επιχείρηση, δηλαδή από την οργάνωση και την τακτική της επιχείρησης, από τον μισθό, από τις ώρες εργασίας, από το εργασιακό περιβάλλον, από την ασφάλεια στην εργασία, από τις παροχές προς τους εργαζομένους

από το Είδος της εργασίας που κάνει, αν βρίσκει σε αυτή ενδιαφέρον ή όχι, αν του αρέσει ή όχι

από την Θέση που κατέχει στην εργασία. Όταν ένα άτομο είναι τοποθετημένο σε υψηλή θέση τότε ο βαθμός ικανοποίησης του είναι μεγαλύτερος.

από τις Σχέσεις που επικρατούν στο χώρο εργασίας, δηλαδή τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και τις σχέσεις προϊσταμένων. Όσο οι σχέσεις αυτές είναι αρμονικές και στηρίζονται σε αμοιβαίο σεβασμό και εκτίμηση, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση νιώθει ο εργαζόμενος.

### *Παράγοντες που επηρεάζουν την Ικανοποίηση από την Εργασία*

Στον εργασιακό χώρο υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες όπου ανάλογα με το βαθμό που υφίστανται επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του.

Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- α. Οι συνθήκες εργασίας
- β. Η εποπτεία
- γ. Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων – Ομάδες Εργασίας
- δ. Πολιτική μισθών
- ε. Υγιεινή ασφάλεια
- στ. Κοινωνικές Παροχές – Κοινωνική Ασφάλεια
- ζ. Εκπαίδευση προσωπικού
- η. Δυνατότητες αξιολόγησης
- θ. Προαγωγές – Σύστημα Επιβράβευσης
- ι. Περιεχόμενο και χρόνος εργασίας
- ια. Αντικειμενικοί στόχοι
- ιβ. Συμμετοχή του προσωπικού στη Διοίκηση

## Οι συνθήκες εργασίας

Παράγοντες που βοηθούν στην ανάπτυξη και στην πρόοδο μιας επιχείρησης είναι οι ικανοποιητικές συνθήκες απασχολήσεως ή δυνατότητα ευρύτερης επιλογής προσωπικού, και το καθαρό περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται γρήγορα στις τεχνολογικές αλλαγές, να συντονίζουν την έρευνα για βελτίωση των στατιστικών που αφορούν τα ατυχήματα και τις επαγγελματικές ασθένειες. Να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για τον εξανθρωπισμό των συνθηκών εργασίας και της καλής διαβίωσης των εργαζομένων.

Να προσπαθούν να δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας που να συμβιβάζεται με την ιδέα της κοινωνικής προόδου. Μια αλλαγή του τρόπου εργασίας, δεν θα βελτίωνε μόνο τη θέση των εργαζομένων, αλλά θα βοηθούσε και στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Καλός εργοδότης δεν είναι εκείνος που παρέχει στο προσωπικό της επιχείρησής του μόνο υψηλό μισθό. Θα πρέπει ακόμα να παρέχει σταθερότητα και συνέχεια στην εργασία, επαρκείς ευκαιρίες για ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου, ανάπτυξη του αισθήματος συνεργασίας με όλους τους εκπροσώπους του προσωπικού, να εφαρμόζει όλα τα μέτρα που να συνιστούν "καλή διοίκηση του προσωπικού" να επιτυγχάνει με το τρόπο του και την καλή συμπεριφορά του, να αναπτύσσεται όχι μόνο ενδιαφέρον, αλλά και να νιώθει αυτό ευχαρίστηση και υπερηφάνεια ότι εργάζεται για αυτόν.

## Συντελεστές συνθηκών εργασίας

### α. Τα φυσικά χαρίσματα (προσόντα)

Οι εργασίες που απαιτούν μεγάλη προσπάθεια αρμόζουν καλύτερα σε εργαζόμενους ισχυρούς και μεγάλους. Αντίθετα οι εργασίες που απαιτούν τελειότητα, και ταχεία κίνηση, αρμόζουν σε εργαζόμενους ζωηρούς, νευρικούς και τυπικοί στο καθήκον τους. Υπάρχουν άνθρωποι εκ φύσεως τακτικοί, οι οποίοι συμμορφώνονται πρόθυμα σε υποδείξεις, όπως υπάρχουν και άνθρωποι ακατάστατοι οι οποίοι είναι ανίκανοι να θέσουν τάξη στην εργασία τους. Πρέπει στον καθένα από αυτούς να δοθεί η θέση που του ταιριάζει και να εμπιστευτούνται τους μεθοδικούς για την φροντίδα της οργανώσεως και διευθύνσεως της εργασίας.

### β. Η διατροφή

Η εργασία προϋποθέτει δύναμη και απαιτεί καλή διατροφή. Η ημερήσια θρεπτική μερίδα θα πρέπει να υπάρχει ανάλογα με την εργασία που κάνει κάθε εργαζόμενος. Οι εργοδότες μπορούν να μεριμνούν ώστε οι εργαζόμενοί τους να έχουν εστιατόριο.

#### γ. Θερμοκρασία και ατμόσφαιρα

Η απόδοση αυτών που εργάζονται θα είναι ποιοτικά ανώτερη, εφόσον στο χώρο που ασχολούνται επικρατούν ομαλές συνθήκες θερμοκρασίας και αερισμού. Για αυτό απαραίτητη φροντίδα κάθε υπεύθυνου πρέπει να είναι η ρύθμιση της υγρασίας, θερμοκρασίας και αερισμού.

#### δ. Ο φωτισμός

Ο φωτισμός ενός χώρου εργασίας παίζει ιδιαίτερο ρόλο, στην εκτέλεση της εργασίας και θα πρέπει να είναι άφθονος, να μην είναι εκτυφλωτικός και να είναι σταθερός.

#### ε. Ήχοι και χρώματα

Είναι δύσκολο να γίνεται σοβαρή εργασία που απαιτεί επιμέλεια και προσοχή, μέσα σε θόρυβο. Ο θόρυβος προσθέτει νευρική κόπωση, προκαλεί ενόχληση και μειώνει την απόδοση ή την ποιότητα της εργασίας. Επίσης η επίδραση του χρώματος στο περιβάλλον της εργασίας βοηθά στην καλή απόδοση και ανάπαυση των εργαζομένων. Γενικά ο καλός και σταθερός φωτισμός, ο έλεγχος της θερμοκρασίας και του αερισμού, τα φιλικά πρόσχαρα χρώματα, η καθαριότητα η προστασία από τη σκόνη και τις δυσάρεστες οσμές, διαμορφώνουν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, που μειώνει την νευρική υπερένταση των εργαζομένων και ευνοεί την αύξηση της αποδοτικότητας.

#### στ. Καθαριότητα χώρων και Κανονισμοί ασφαλείας

Όταν ο χώρος εργασίας διατηρείται καθαρός και παρέχονται οι κανονισμοί ασφαλείας στην κατάλληλη θέση τότε δημιουργούνται συναισθήματα ικανοποίησης τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από όσους έρχονται σε επαφή με το χώρο αυτό.

Ο χώρος εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης μια τουλάχιστον τουαλέτα για κάθε δεκαπέντε περίπου εργαζόμενους.

Στους χώρους εργασίας θα πρέπει να προβλέπεται κατάλληλος αριθμός εξόδων κινδύνου ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων. Κάθε έξοδος κινδύνου καθώς και οι διάδρομοι που οδηγούν στις εξόδους θα πρέπει να διατηρούνται ελεύθεροι από κάθε εμπόδιο και θα πρέπει να τοποθετούν εμφανείς χρωματισμένες επιγραφές που να δείχνουν τις εξόδους κινδύνου.

Στους χώρους εργασίας θα πρέπει να υπάρχει σύστημα συναγερμού και γενικός διακόπτης για την διακοπή της παροχής του ρεύματος στα διάφορα μηχανήματα σε περίπτωση κινδύνου.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι εξοπλισμένες με κατάλληλους πυροσβεστήρες για την αντιμετώπιση πιθανής πυρκαϊάς.

## Εποπτεία

Ο επόπτης είναι το υπεύθυνο πρόσωπο για τις ενέργειες των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, την διατήρηση της ποιότητας της παραγωγής και γενικά την διαχείριση που απαιτείται για την παραγωγή.

Πρέπει να τονίσουμε την σημασία του ρόλου του προϊστάμενου – επόπτη. Αυτός είναι που θα πρέπει να ψυχολογήσει κάθε άτομο της ομάδας του, θα ασχοληθεί με τα ατομικά προβλήματα καθενός, που ίσως τον εμποδίζουν να εργαστεί αποδοτικά, να αξιολογήσει τις ικανότητες του σωστά ώστε να δώσει εργασία ανάλογη με αυτές.

Μια εργασία που ταιριάζει στο άτομο, εκτελείται γρήγορα και πιο επιτυχημένα, δημιουργεί συναισθήματα ικανοποίησης και επιτυχίας. Ο προϊστάμενος θα φροντίσει για τη δημιουργία των αρμονικών σχέσεων στην ομάδα του, θα ασχοληθεί με όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι μεταξύ τους, και κυρίως με την επιχείρηση.

Ο προϊστάμενος με την συμπεριφορά του, θα δείξει ότι εμπιστεύεται και σέβεται τους υφιστάμενους, θα τονώσει έτσι το ηθικό τους και την ανάγκη τους για αναγνώριση και συμμετοχή.

Ο προϊστάμενος πάλι, θα μελετήσει τις συνθήκες της εργασίας των εργαζομένων και θα προσπαθήσει να τις βελτιώσει, εξασφαλίζοντας άνετες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας.

Ομάδες που εποπτεύονται από προϊστάμενο με ενδιαφέρον για τα ανθρώπινα προβλήματα, έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους, από ομάδες με προϊστάμενους αδιάφορους και εχθρικούς προς την ομάδα. Για αυτό η επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στην επιλογή τους.

Έτσι λοιπόν από τον προϊστάμενο εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος εάν θα εφαρμοστεί σωστά η πολιτική παρακίνησης που έχει υιοθέτηση η επιχείρηση στην προσπάθεια της να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων.

Ο επόπτης οφείλει να ορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς του τμήματος, να προβλέψει τις μελλοντικές συνθήκες και εξελίξεις της εργασίας και να προσδιορίσει και σχεδιάσει τις μελλοντικές ενέργειες για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών<sup>3</sup>. Έχει ευθύνες που δεν μπορούν να ανατεθούν σε άλλους, αυτές είναι :

η ανάθεση εργασιών σε άλλους.

η διατήρηση αρμονικών σχέσεων με άλλα τμήματα.

ο προγραμματισμός για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

οι αναφορές προς τους προϊστάμενους.

- ο εφοδιασμός του τμήματος με τα κατάλληλα εργαλεία, μηχανήματα και γενικά άλλα απαραίτητα.
- Το ηθικό του τμήματος, δηλαδή επίπληξη βραδείας προσέλευσης, πειθαρχία, ασφάλεια, προαγωγές, απολύσεις και κάθε άλλη δραστηριότητα, που είναι το αποτέλεσμα μιας ικανοποιημένης εργατικής ομάδας.
- Να διαβιβάζει στους υπαλλήλους τις κατευθύνσεις της επιχείρησης.
- Να μεταδίδει στην διεύθυνση τις επιθυμίες και τις επιδιώξεις των εργαζομένων.
- Να διατηρεί την παραγωγή στο επιθυμητό επίπεδο.
- Να μελετά τον προγραμματισμό και τις μεθόδους για την αύξηση της απόδοσης.
- Να διατηρεί ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, όπως καθαριότητα, τάξη, ασφάλεια και οργάνωση.
- Να προάγει και να μεταθέτει τους εργαζόμενους όταν υπάρχουν κατάλληλες ευκαιρίες.
- Να μην έχει προκαταλήψεις που να τον εμποδίζουν να αναπτύξει μια δίκαιη στάση ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Να παρέχει εμπνευσμένη ηγεσία.

Γενικά ο επόπτης διαδραματίζει ένα ρόλο ενδιάμεσου. Υπάρχουν μερικοί σαφείς κανόνες για να διατηρεί ο επόπτης μια ισορροπία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διεύθυνση.

### *Ικανοποιητικοί επόπτες*

Σύμφωνα με τις επιθυμίες των εργαζομένων ένας κατάλληλος επόπτης εργασίας πρέπει:

- Να βοηθάει στην πρόσληψή του εργαζόμενου
- Να βοηθάει στην εκπαίδευσή του ώστε να μάθει καλά τη δουλειά του
- Να εξηγεί τι πρέπει να κάνει ακριβώς στη δουλειά του
- Να του λέει πώς θα βελτιώσει την απόδοσή του
- Να ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο και τα προσωπικά του ζητήματα

- Να λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις του εργαζόμενου έτσι ώστε να γίνει καλύτερη η δουλειά
- Να ενδιαφέρεται για την πληρωμή των εργαζομένων στο σωστό χρόνο
- Να παίρνει το μέρος του εργαζόμενου όταν αυτός έχει δίκιο
- Να είναι έντιμος, ειλικρινής και δίκαιος σε όλους τους εργαζομένους
- Να ενημερώνει για τις μεταβολές της δουλειάς προτού γίνουν

### *Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης – Ομάδες Εργασίας*

Ένα από τα σπουδαιότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος, είναι η σχέσεις του με την επιχείρηση όπου εργάζεται, γιατί το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του το περνά στην εργασία του και είναι επόμενο να έχει άμεση επίδραση επάνω του και να τον επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά. Όσο περισσότερο μια επιχείρηση καταφέρνει να έχει καλές σχέσεις με τους εργαζομένους, τόσο περισσότερο καταφέρνει να τους κάνει πιο ευτυχισμένους και παραγωγικούς.

Πρέπει ο παράγοντας «άνθρωπος» να απασχολεί σοβαρά την διοίκηση κάθε επιχείρησης και να δώσει να καταλάβουν ότι οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν απλά νούμερα αλλά συνεργάτες οι οποίοι συντελούν στο έργο της διοίκησης.

Η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί τα προβλήματα των εργαζομένων σε τυχόν διαφωνίες, να βρίσκεται από κοινού μια λύση η οποία θα ικανοποιεί και τα δύο μέρη. Η διοίκηση πρέπει να εμπνέει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Προκειμένου να λυθούν τα προβλήματα που απασχολούν τον κλάδο των εργαζομένων όσον αφορά τις σχέσεις αυτών με τους εργοδότες τους, πρέπει να υπάρχει διάλογος ειλικρινής και πραγματικός.

### *Ομάδες εργασίας*

Εδώ εξετάζεται θεωρητικώς η ικανοποίηση του ατόμου, ως μέλους ομάδας εργασίας και οι επιπτώσεις στην εργασία.

Εργαζόμενοι που έχουν τις ίδιες ανάγκες και ασχολούνται με την ίδια εργασία δεν αποτελούν απαραίτητα ομάδα εργασίας. Επιφανειακά μόνο μπορούν να θεωρηθούν σαν ομάδα εργασίας.

Για να αποτελέσουν ομάδα εργασίας πρέπει να υπάρχει μια αναγκαία αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών, να πραγματοποιούν ένα κοινό αντικειμενικό σκοπό και να έχουν συνείδηση αυτής της ιδιότητας τους σαν μέλη της ομάδας.

Αυτοί που ανήκουν σε μια ομάδα που λειτουργεί κανονικά ικανοποιούν τη βασική κοινωνική ανάγκη να ανήκουν σε μια κοινότητα. Αν η κοινωνική ανάγκη του να ανήκει ο άνθρωπος κάπου, με το αίσθημα της ασφάλειας που δημιουργεί και την ανάπτυξη της προσωπικότητας που προκαλεί, δεν ικανοποιηθεί από την ομάδα, τότε το άτομο προτιμά να φύγει.

Η ομάδα έχει δικούς της τρόπους για να πετύχει τους σκοπούς της. Τα μέλη έχουν κοινές αντιλήψεις για τους σκοπούς της ομάδας. Αναπτύσσουν κοινή συμπεριφορά για την αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων. Η ομάδα είναι οργανωμένη κατά τον δικό της τρόπο, κάθε μέλος της έχει μια θέση μέσα στην ομάδα και τα μέλη της ομάδας έχουν ένα ισχυρό δεσμό μεταξύ τους.



Η συνύπαρξη των εργαζομένων μέσα στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί μια ποικιλία σχέσεων οι οποίες αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ψυχολογικών εκείνων αναγκών οι οποίες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον οργανισμό. Στην ανάπτυξη των σχέσεων αυτών συμβάλλει η κοινή εργασία, η φύση της εργασίας καθαυτή και ο χρόνος εργασίας.

Η συνοχή της ομάδας έχει μεγάλη σημασία. Όσο μεγαλύτερη είναι η συνοχή τόσο περισσότερες ευθύνες μπορεί να αναλάβει η ομάδα, τόσο περισσότερα είναι τα συμμετέχοντα μέλη, τόσο περισσότερα άτομα είναι πρόθυμα να επηρεάσουν τα άλλα μέλη και να επηρεαστούν από αυτά, τόσο μεγαλύτερη αξία προσλαμβάνουν οι αντικειμενικοί σκοποί της ομάδας, και τέλος τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα της ομάδας.

### *Σχέδια για τις εργασιακές σχέσεις*

Εν όψει της σπουδαιότητας και της θέσης των εργασιακών σχέσεων σε ένα αναπτυσσόμενο πολιτικό κλίμα, οι σχέσεις αυτές είναι ένα πεδίο της διοίκησης προσωπικού που μπορεί να δικαιολογήσει επαρκώς μια δική του χωριστή μονάδα προγραμματισμού. Η ένταξη των εργασιακών σχέσεων θα εξαρτηθεί σημαντικά από την πολιτική κατάσταση που θα βρεθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός σε σχέση με τους δικούς του εργατοϋπαλλήλους και τα εργατικά σωματεία.

Τα προγράμματα εργασιακών σχέσεων<sup>4</sup> θα πρέπει να καλύπτουν όλες τις όψεις, όπως τις προσλήψεις, τις στρατηγικές ή πολιτική αμοιβών, το πλεονάζον δυναμικό και οι αναγκαστικές απολύσεις. Λόγω της ευαισθησίας αυτών των παραγόντων, στενή και υψηλού επιπέδου προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη διαμόρφωση στρατηγικής ομαλών εργασιακών σχέσεων.

Μετά τη διατύπωση προγραμμάτων για όλες αυτές τις περιοχές διοίκησης, πρέπει να μελετηθούν οι εγκαταστάσεις και άλλοι φυσικοί πόροι. Οι απαιτήσεις σε γραφεία θα πρέπει να συσχετίζονται με τον αριθμό των ατόμων που θα απασχοληθούν. Παρόμοια, δεν έχει αξία να υπάρχουν υπόλληλοι αν δεν είναι διαθέσιμος ο εξοπλισμός που χρειάζονται. Επίσης πρέπει να βελτιωθεί το γενικότερο περιβάλλον εργασίας, ιδιαίτερα μέσα στα εργοστάσια, δίνοντας προτεραιότητα στα θέματα υγείας, ασφάλειας και πρόνοιας.

Τελικά, το σύνολο πραγμάτων στις εργασιακές σχέσεις πρέπει να συγκεντρώνεται σε μια μορφή που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρακινήσει τη συζήτηση και τη συναίνεση μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ένας μάντζερ θα πρέπει να γνωρίζει τις υπευθυνότητές του λεπτομερώς και θα πρέπει να ξέρει τις προθέσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού απέναντι στο προσωπικό.

## Πολιτική μισθών

Ο όρος πολιτική μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα σχετικά θέματα.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους είναι οι αποδοχές. Ο μισθός τον οποίο λαμβάνουν ως ανταμοιβή της εργασίας τους, είναι ένα σημαντικό κίνητρο για παρακίνηση. Η διαπραγμάτευση γύρω από το θέμα των αποδοχών, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα παρακάτω κριτήρια<sup>2</sup>:

α. Το κόστος επιδόσεως της επιχείρησης ή του κλάδου δραστηριότητας και η επίδραση αυτής, στην οικονομική αντοχή της επιχείρησης.

β. Το κόστος ζωής των εργαζομένων, λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις κι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις στις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων με βάση τις ανάγκες των υπαλλήλων.

γ. Οι επικρατούσες αμοιβές. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες με εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος εργασίας.

δ. Η παραγωγικότητα. Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας μπορεί να μετρηθεί με βάση τα αγαθά και υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου, είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας.

ε. Οι απαιτήσεις του έργου. Σύμφωνα με αυτές καθορίζεται η αξία της αμοιβής. Οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης.

Γενικά τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και οι εργοδότες, θα πρέπει να ενδιαφέρονται από κοινού, για την αύξηση της αποδόσεως και παραγωγικότητας, η οποία είναι η βάση της ευημερίας και το κυριότερο μέσο ανόδου των πραγματικών μισθών και του επιπέδου ζωής των εργαζομένων.

Η εξειδίκευση των εργαζομένων είναι στοιχείο απαραίτητο, για την οργάνωση της εργασίας και βοηθά κατά πολύ, στη διατήρηση και άνοδο του επιπέδου ζωής αυτών.

Όσο καλύτερα κατανοούνται τα προβλήματα από τα ενδιαφερόμενα μέρη τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα διατηρήσεως της εργασιακής ειρήνης, από την οποία θα ωφεληθούν όλοι.

Γι αυτό κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να λαμβάνει μέτρα που να είναι ωφέλιμα για την ίδια, για τους εργαζόμενους, το κοινωνικό σύνολο γενικά. Η ασφάλεια της ζωής των εργαζομένων, η καλύτερη οργάνωση της κοινωνικής πρόνοιας, με πρόσθετες παροχές και αποδοχές, καλλιεργεί καλύτερο βιοτικό επίπεδο.

Δίκαιο είναι οι εργαζόμενοι, που εκτελούν βαριές εργασίες και με συνθήκες επικίνδυνες, να αμείβονται καλύτερα από άλλους που εργάζονται σε ελαφρές εργασίες.

Η ποιότητα ζωής των εργαζομένων για κοινωνική και οικονομική πρόοδο είναι οπωσδήποτε βασικός παράγοντας καλού κλίματος στο χώρο εργασίας.

Εκτός της ανάγκης να καθορίζονται οι μισθοί σε λογικά επίπεδα, πρέπει οι εργοδότες να καταβάλλουν τις αποδοχές σε τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να δίνεται στους εργαζόμενους η ελευθερία διαθέσεως των αποδοχών τους και η παρότρυνση για καλύτερη ποιότητα εργασίας.

### *Διακρίσεις των Αμοιβών*

Οι αμοιβές που προσδοκά ο εργαζόμενος, προσφέροντας τις ικανότητες και το χρόνο του, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες.

α) Τις εξωτερικές αμοιβές, που σχετίζονται με το είδος και το περιεχόμενο της εργασίας, και

β) Τις εσωτερικές αμοιβές, που συνδέονται με την προσωπικότητα κάθε ατόμου.

Στις εξωτερικές αμοιβές περιλαμβάνονται οι οικονομικές ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας και η εξασφάλιση της απασχόλησης.

Στις εσωτερικές αμοιβές ανήκουν οι ψυχολογικές ανταμοιβές, που καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου, τις ανάγκες σεβασμού, εκτίμησης, αυτο-εκπλήρωσης και αυτο-βελτίωσης.

Οι οικονομικές αμοιβές διακρίνονται περαιτέρω σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί, τα ημερομίσθια, η συμμετοχή στα κέρδη, τα διαφορά οικονομικά κίνητρα.

Έμμεσες είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών και στέγης, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια της εργασίας και της κανονικής αδειάς, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και οι λοιπές, συναφείς με τις προηγούμενες, παροχές.

## Συστήματα Αμοιβών

Η ελεύθερα προσφερόμενη εργασία έχει ως αποζημίωση ή αντάλλαγμα την παροχή αμοιβής που μπορεί να είναι υλική ή ηθική. Οι υλικές αμοιβές μπορεί να καταταγούν στα ακόλουθα συστήματα προσδιορισμού τους.

### Συστήματα Αμοιβής με Βάση τη Μονάδα Χρόνου

Τα συστήματα αυτά καθορίζουν ένα γενικό μέτρο χρονικής απόδοσης εργασίας, δηλαδή την παραγωγή μιας ποσότητας προϊόντων μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, λαμβάνοντας υπόψη τη χρονική διάρκεια και όχι και την τυχόν επιπλέον παραγωγή μέσα στον ίδιο χρόνο. Παρέχουν ένα βασικό ωρομίσθιο ή ημερομίσθιο, για την παραγωγή μιας προηγούμενα υπολογισθείσας ποσότητας και υπόκεινται σε επανεξέταση του αποτελέσματος, ανά τρίμηνο ή εξάμηνο, για να καθορισθούν τα νέα standards.

Σε μια βελτιωμένη μορφή του πιο πάνω συστήματος η αμοιβή αποτελείται από δύο μέρη: Ένα εγγυημένο ποσοστό, περίπου 75% της όλης αμοιβής, που αντιστοιχεί στις αμοιβές των Συλλογικών Συμβάσεων και που προϋποθέτει μια κανονική (ποσοτικά και ποιοτικά) παραγωγή μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο και ένα ποσοστό 25%, για παροχή επί πλέον εργασίας, το οποίο αξιολογείται και αμείβεται επί κέρδη, χωρίς να συμμετέχουν στο κεφάλαιο της επιχείρησης και χωρίς να υφίστανται τις συνέπειες από τυχόν ζημιές αυτής.

Με το σύστημα αυτό επιτυγχάνεται βελτίωση του ηθικού του προσωπικού και ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων.

Η συμμετοχή στα κέρδη και η διανομή τους γίνεται με ένα από τους ακόλουθους τρεις τρόπους:

α) Με την τρέχουσα διανομή, με την οποία τα κέρδη πληρώνονται κατά τακτές χρονικές περιόδους (μήνα, τρίμηνο, εξάμηνο κ.λπ.)

β) Με την αναβαλλόμενη διανομή, κατά την οποία τα ποσά που επρόκειτο να καταβληθούν αποταμιεύονται για να πληρωθούν αργότερα σε περίπτωση συνταξιοδότησης, οριστικής ανικανότητας για εργασία, θάνατο κ.λπ. Υπάρχει όμως και ευχέρεια ανάληψης μέρους του δικαιούμενου ποσού ύστερα από μερικά χρόνια εργασίας.

Ουσιαστικά αποτελεί ένα είδος αποταμιευτικής ή συμπληρωματικής συνταξιοδοτικής ασφάλισης.

γ) Με συνδυασμό των δύο προηγούμενων τρόπων, όπου μέρος των δικαιούμενων κερδών πληρώνεται στο τέλος του χρόνου και το υπόλοιπο αποταμιεύεται για να καταβληθεί σε μελλοντική ή συμφωνημένη ημερομηνία.

### *Αρχές πολιτικής μισθών*

Οι πιο πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση συναγωνιστικών προγραμμάτων αμοιβών, δηλαδή, να πληρώνουν κάπου κοντά στα γενικά επίπεδα, με την προσδοκία να έχουν λογικά ανθρώπους καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες. Για αυτό το λόγο, έχουν αναπτυχθεί κάποιες αρχές πολιτικής μισθών<sup>3</sup> οι 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 εργασίας.
2. Το γενικό επίπεδο μισθών και ημερομισθίων πρέπει να ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις.
3. Το σχέδιο πρέπει να κάνει προσεκτικά διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Ένα έργο ανταποκρίνεται σε ένα μέτρο αμοιβής κι ένα πρόσωπο αναλαμβάνει το έργο με αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις συμβαίνουν μερικές φορές σε έργα υψηλού επιπέδου.
4. Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιος την 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 γι την 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 για την πολιτική μισθών. Στις μικρές επιχειρήσεις τα θέματα των αμοιβών, τα χειρίζεται ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής ενώ στις μεγάλες αναγκαίες είναι οι υπηρεσίες ειδικευμένων ατόμων με καθήκοντα την διατύπωση πολιτικής και διαδικασίας αμοιβών και συμμόρφωση με τους νόμους της πολιτείας και συμμετοχή σε προγράμματα αμοιβών και αξιολόγησης υπαλλήλων.

### *Υγιεινή ασφάλεια – Κοινωνικές Παροχές*

Είναι γνωστό ότι η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, η πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων και γενικά η βελτίωση των συνθηκών εργασίας αποτελούν το ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας.

Πέρα όμως από την υποχρέωση της πολιτείας να θεσμοθετήσει κανόνες προστασίας των εργαζομένων από ασθένειες και ατυχήματα, που προκύπτουν από την εργασία και οι επιχειρήσεις έχουν συμφέρον να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα γιατί το έμμεσο και άμεσο κόστος από αυτές είναι μεγάλο.

Για να γίνουν καλύτερα αντιληπτά αυτά που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια πρέπει να προκαθορισθεί η έννοια ορισμένων όρων<sup>2</sup> που χρησιμοποιούνται κατά την ανάπτυξη των θεμάτων που έχουν σχέση με την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων.

α) Πηγή κινδύνου. Η εγγενής ιδιότητα ή ικανότητα κάποιου στοιχείου (π.χ. υλικών εργασία, εξοπλισμού κλπ) που ενδέχεται να προκαλέσει βλάβη.

β) Κίνδυνος. Η πιθανότητα να προκληθεί βλάβη από τις συνθήκες χρήσης μέσων εκτέλεσης της εργασίας και η πιθανή έκταση της βλάβης.

γ) Εκτίμηση κινδύνων. Η διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων, για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων κατά την εργασία, που απορρέουν από τις συνθήκες εμφάνισης μιας πηγής κινδύνου στο χώρο της εργασίας.

δ) Εργατικό ατύχημα. Είναι ένα αναπάντεχο συμβάν το οποίο διακόπτει την κανονική πρόοδο μιας δραστηριότητας.

### *Παράγοντες που επηρεάζουν την Υγεία και την Ασφάλεια*

Επειδή έχει παρατηρηθεί ότι ένα περιβάλλον που δεν είναι υγιεινό και ασφαλές μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητα των εργαζομένων και την υποκίνηση τους να εργασθούν αποδοτικά, για αυτό τα στελέχη όλων των βαθμίδων, και ο καθένας χωριστά στο χώρο ευθύνης του, προσπαθούν να εξασφαλίσουν τις καλύτερες συνθήκες εργασίας από άποψης υγείας και ασφάλειας τους.

Από τους παράγοντες του περιβάλλοντος ίσως ο σπουδαιότερος είναι η φύση του έργου καθώς επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας.

Ένας δεύτερος, ζωτικός παράγων, είναι η στάση του εργαζόμενου απέναντι στα θέματα υγείας και ασφάλειας, που μπορεί να ποικίλει από την εκδήλωση έντονου ενδιαφέροντος για τη συνεργασία, στα σχετικά προγράμματα, μέχρι την απάθεια.

Ένας τρίτος παράγοντας, που επιδρά στην υγιεινή και στην ασφάλεια, είναι η πολιτεία με την σχετική νομοθεσία. Είναι γνωστό ότι αυτή προσπαθεί με τη δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου, εναρμονισμένου μάλιστα με τις Κοινοτικές οδηγίες, να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, είναι όμως και αντιληπτό ότι, όταν δεν διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς ελέγχου της τήρησης τους, δεν επιτυγχάνει πλήρως τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Ένας τέταρτος παράγοντας, είναι τα συνδικαλιστικά όργανα (σωματεία, ομοσπονδίες, εργατικά κέντρα κλη), τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την ασφάλεια των μελών τους και χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση σχετικών νόμων.

Πέμπτος παράγοντας είναι οι οικονομικές συνθήκες, που επηρεάζουν τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας όταν, μερικές φορές, τα σχετικά κόστη εφαρμογής τους είναι απαγορευτικά για τις επιχειρήσεις.

### *Αιτίες Ατυχημάτων*

Οι αιτίες των ατυχημάτων μπορούν να καταταγούν στις παρακάτω περιπτώσεις:

- α) Σε ανασφαλείς συνθήκες (φυσικές, μηχανικές) και
- β) Σε ανασφαλείς ενέργειες (προσωπικές).

Στην πρώτη περίπτωση κατατάσσονται τα ατυχήματα που προέρχονται από:

- Ανεπαρκή μηχανική προστασία
- Ελαττωματική κατάσταση εξοπλισμού
- Ανασφαλείς κατασκευές
- Επικίνδυνη ατμόσφαιρα  
(από ανεπαρκή εξαερισμό, καπνούς, κ.λπ.).
- Ανεπαρκή ή ακατάλληλο προστατευτικό εξοπλισμό του ατόμου.

Στη δεύτερη περίπτωση υπάγονται τα ατυχήματα που προκαλούνται από:

- Αποτυχία συμμόρφωσης προς καθορισμένες ασφαλείς διαδικασίες εργασίας.
- Παραμονή ή εργασία σε ανασφαλή θέση.
- Μη χρησιμοποίηση προστατευτικών ενδυμασιών
- Εξουδετέρωση συστημάτων ασφαλείας και από

- Την ψυχική κατάσταση των εργαζόμενων.

Παλιότερες μετρήσεις έδειξαν ότι μόνον το 10 - 15% των εργατικών ατυχημάτων οφείλεται σε ανασφαλείς συνθήκες ενώ το 85 - 90% οφείλεται σε ανθρώπινα λάθη ή παραλείψεις. Για αυτό τα στελέχη έχουν ιδιαίτερη ευθύνη στην παρακολούθηση των εργαζομένων, σε όλη τη διάρκεια της εργασίας, στην άμεση επέμβαση, όταν και όπου χρειάζεται, και στην παρατήρηση της ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων.

Έχει παρατηρηθεί ότι κακές συνθήκες εργασίας (θόρυβος, σκόνη, θερμότητα) μολονότι δεν προκαλούν αμέσως ατυχήματα, δημιουργούν όμως στους εργαζόμενους εντάσεις και απογοητεύσεις που είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε ατυχήματα.

Το ίδιο σοβαρή επίπτωση, στην πρόκληση ατυχήματος, μπορεί να έχει και η κακή ψυχολογική κατάσταση του εργαζόμενου συνεπεία αρρώστιας, στεναχώριας, ανησυχίας, κ.λπ.

Έχει διαπιστωθεί ότι το κόστος δημιουργίας ενός καλού περιβάλλοντος εργασίας και ενός προγράμματος επαγγελματικής υγείας είναι μικρότερο πάντοτε από το άμεσο και έμμεσο κόστος των συνεπειών των εργατικών ατυχημάτων.

### *Θεμελίωση ενός Προγράμματος Ασφάλειας*

Για την αποτροπή των παρενεργειών στις επιχειρήσεις, από εργατικά ατυχήματα και ασθένειες πρέπει να καταρτίζονται κατάλληλα και με μακροχρόνια προοπτική προγράμματα ασφαλείας<sup>5</sup> των εργαζομένων.

Αυτά πρέπει να στηρίζονται στην:

- α) Πολιτική της επιχείρησης, σχετικά με την έκταση και το επιθυμητό κόστος αυτού.
- β) Υποστήριξη του από τα στελέχη της.
- γ) Οργάνωση του, ανάλογα με το μέγεθος της.
- δ) Συνεργασία επιχείρησης και εργατικού σωματείου.
- ε) Ανάθεση της ευθύνης, για την τήρηση του προγράμματος, σε κατάλληλο ανώτερο στέλεχος.
- στ) Τεχνολογική υποστήριξη του.
- ζ) Διερεύνηση των αιτιών κάθε ατυχήματος και στην άμεση λήψη μέτρων μη επανάληψής του.



- η) Κατάλληλη εκπαίδευση και διαπαιδαγώγηση του προσωπικού, σχετικά με τις απαραίτητες προφυλάξεις και στην τήρηση των κανονισμών υγιεινής και ασφαλείας.
- θ) Δημιουργία και διατήρηση ενός υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας.

### *Αποζημίωση Εργαζομένων – Σχέδια για Συνταξιοδότηση*

Η αποζημίωση των εργαζομένων, σύμφωνα με το Νόμο, αναφέρεται στην οικονομική ευθύνη της επιχείρησης για τα εργατικά ατυχήματα, ανεξάρτητα από την αιτία ή το λάθος που τα προκάλεσε.

Το κόστος τους θεωρείται ως επιχειρηματικό κόστος και συνυπολογίζεται στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης, προκειμένου να συμπεριληφθεί στο τελικό αποτέλεσμα της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Οι Νόμοι προβλέπουν, στις πολυάνθρωπες κυρίως επιχειρήσεις, την ύπαρξη ιατρικής υπηρεσίας για την παροχή των πρώτων βοηθειών σε άτομα που τραυματίζονται ή ασθενούν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, την καταβολή αποζημιώσεων, για τις ημέρες απουσίας τους και λοιπές παροχές.

Είναι όμως γνωστές και περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις, εμφορούμενες από πνεύμα κοινωνικής αλληλεγγύης και αγάπης προς τους εργαζόμενους, προσέλαβαν τις γυναίκες ή τα παιδιά εργατών ή υπαλλήλων που έχασαν τη ζωή τους σε κάποιο εργατικό ατύχημα, χωρίς να έχουν σχετική υποχρέωση για αυτό.

Αν η επιχείρηση ή ο οργανισμός βρει ότι έχει πλεονάζον εργατικό δυναμικό και δεν μπορεί να αποφύγει μια μείωση του, τουλάχιστον η διαδικασία προγραμματισμού θα πρέπει να αποφεύγει τις βλαβερές κοινωνικές συνέπειες των ξαφνικών πλεονασμάτων ή απολύσεων.

Χρησιμοποιώντας τις φυσικές αποχωρήσεις, μπορεί να αποφευχθούν εύκολα τα πλεονάσματα, αν προβλεφθούν αρκετά ικανοποιητικά από πριν.

Για τους πιο ηλικιωμένους εργατοϋπαλλήλους μπορεί να ενθαρρυνθούν οι συνταξιοδοτήσεις πριν από τα 65 και να καταρτιστεί ένα γενναιοδωρο πρόγραμμα για το πλεονάζον δυναμικό, για να αποχωρήσει χωρίς τη δημιουργία προβλημάτων.

### *Ασφάλεια και Υγεία κατά την εργασία, σύμφωνα με τις Ευρωπαϊκές Οδηγίες*

Το άρθρο 118Α της Συνθήκης για την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη καθόρισε νέους στόχους για την ευρωπαϊκή Ένωση και παρέχει μια πολύ σταθερή βάση για τον καθορισμό ελαχίστων απαιτήσεων από πλευράς υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων δια μέσου οδηγιών που εγκρίνονται από το Συμβούλιο των Υπουργών με την αρχή της ειδικής πλειοψηφίας.

Το 1989 η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε την πρώτη και σημαντικότερη οδηγία ελαχίστων προδιαγραφών «Σχετικά με την εφαρμογή των μέτρων για την προώθηση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία», την οδηγία 89/391/ΕΟΚ.

Η οδηγία αυτή επειδή περιέχει γενικές αρχές και εισάγει νέους θεσμούς όπως η παροχή υπηρεσιών προστασίας και πρόληψης, η εκτίμηση των κινδύνων, η ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων, η υποχρέωση του εργοδότη για διαβούλευση με τους εργαζομένους και είναι καθολικής εφαρμογής για όλους τους εργαζόμενους του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, για αυτό και ονομάζεται οδηγία ΠΛΑΙΣΙΟ.

Η οδηγία ΠΛΑΙΣΙΟ<sup>5</sup> προβλέπει την έκδοση ειδικών οδηγιών ελαχίστων προδιαγραφών για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας κατά την εργασία, που καλύπτουν διάφορους τομείς. Έτσι, μέχρι σήμερα εκδόθηκαν 13 ειδικές οδηγίες.

Η οδηγία ΠΛΑΙΣΙΟ βρήκε τη χώρα μας να έχει ήδη ένα εκτεταμένο θεσμικό πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων. Σημαντική θέση στο πλαίσιο αυτό αποτελεί ο Ν.1568/85 και τα προεδρικά διατάγματα που εκδόθηκαν κατά εξουσιοδότησή του.

Το εθνικό μας δίκαιο θα έπρεπε να είχε εντάξει την οδηγία ΠΛΑΙΣΙΟ μέχρι τις 31-12-1992. Για την εναρμόνιση του εθνικού μας δικαίου με την οδηγία αυτή έχει συνταχθεί σχέδιο προεδρικού διατάγματος το οποίο ύστερα από μακρά διαβούλευση στο Συμβούλιο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΣΥΑΕ) του Υπουργείου Εργασίας, βρίσκεται στο τελικό στάδιο έκδοσής του.

Για την εναρμόνιση του Εθνικού μας δικαίου με τις ειδικές οδηγίες έχουν εκδοθεί μέχρι σήμερα πέντε προεδρικά διατάγματα και αφορούν τη χρήση των μηχανών, τη χρήση των μέσων ατομικής προστασίας, τη χρήση οθονών οπτικής απεικόνισης, τη χειρονακτική διακίνηση φορτίων και τους καρκινογόνους παράγοντες, οι προβλέψεις των οποίων παρουσιάζονται στην έκδοση αυτή.

Η ασφάλεια και η υγιεινή των εργαζομένων έχει πλέον ληφθεί σοβαρά υπόψη από όλους τους μηχανισμούς, κρατικούς και ιδιωτικούς, που αποδίδουν σχέσεις εργοδοτών – εργαζομένων. Το Ελληνικό κράτος μετά την θέσπιση του Ν.1568/85 για την «Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων» προώθησε πληθώρα προεδρικών διαταγμάτων, υπουργικών αποφάσεων και άλλων νομοθετημάτων εναρμονισμένα με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές οδηγίες, ώστε να επιτευχθεί ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, εκθέτοντας τους εργαζομένους σε όσο το δυνατόν λιγότερους κινδύνους.

## Κοινωνικές Παροχές – Κοινωνική Ασφάλεια

Οι εργαζόμενοι αγωνίζονται σήμερα όχι μόνο για αυτά που λαμβάνουν από την εργασία τους, αλλά και για τη ασφάλεια της ζωής αυτών και των οικογενειών τους. Πέρα από αυτό οι εργαζόμενοι λαμβάνουν και πρόσθετες κοινωνικές παροχές οι οποίες παρέχονται τόσο από το κράτος όσο και από τους εργοδότες.

Εάν παρέχονται τα παραπάνω πιστεύουμε ότι μπορούν να εξασφαλίσουν καλύτερη διάθεση και απόδοση εργασίας, από μέρους των εργατών, καθώς και μείωση των διενέξεων που μπορεί να προκύψουν από τη σχέση της εργασίας.

Η εξειδίκευση οργάνωσης της κοινωνικής ασφάλειας σε διάφορους κλάδους, θα πρέπει να τύχη ιδιαίτερης μελέτης από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων και των εκπροσώπων των εργαζόμενων. Η Διεθνής οργάνωση εργασίας, στην προσπάθεια της να δώσει την έννοια της κοινωνικής ασφάλειας απόβλεψε κυρίως:

- α. Να προστατεύσει τον εργαζόμενο από την οικονομική αθλιότητα, από την ασθένεια, το γήρας ή το θάνατο,
- β. Να εξασφαλίσει στον εργαζόμενο όλη την ιατρική περίθαλψη που του χρειάζεται.
- γ. Να παρέχει επιδότηση στις οικογένειες με παιδιά.

Διακρίνουμε τα είδη παροχών:

1. Σε παροχές προς τις οικογένειες
2. Σε παροχές ιατρικές, αποζημιώσεως ασθένειας και μητρότητας
3. Σε συντελεστές αναπηρίας, γήρατος
4. Σε παροχές για επαγγελματικά νοσήματα και ατυχήματα
5. Σε παροχές ανεργίας

Σε κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητη η ίδρυση κάποιου συστήματος βοήθειας, για δύσκολες στιγμές που μπορούν να συμβούν στους εργαζόμενους. Αυτό εξάλλου απαιτεί η κοινωνική δικαιοσύνη. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να διατηρείται σε λειτουργία για να μελετά και να διαμορφώνει την πολιτική σε μικρογραφία, γύρω από το σύστημα ασφάλειας ή κοινωνικής ανπλήψεως.

Οι εργοδότες αντλούν ωφελήματα από τις κοινωνικές ασφαλίσεις και όλοι γνωρίζουν ότι η κοινωνική ασφάλεια συμβάλλει στη διατήρηση της κοινωνικής γαλήνης και στη σταθερότητα της κοινωνικής τάξεως.

Οι ιατρικές παροχές προστατεύουν την παραγωγική ικανότητα των εργαζομένων. Οι εργοδότες που λαμβάνουν κοινωνικά μέτρα υπέρ των εργαζομένων αναμένουν και πιστεύουν ότι η χειρονομία τους αυτή θα έχει την ανταμοιβή της από μέρους των εργαζομένων.

### *Ασφαλιστικοί Φορείς*

Για την ασφάλιση των εργαζομένων η Πολιτεία έχει καθιερώσει την υποχρεωτικότητα αυτής σε φορείς που έχει ιδρύσει και που έχουν τη μορφή των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.

Τέτοιοι είναι το ΙΚΑ, το ΝΑΤ, το ΤΕΒΕ κλπ. Επίσης, όμοιες επαγγελματικές ομάδες εργαζομένων, υποχρεούνται να ασφαλιζονται σε δικά τους Ταμεία Υγείας, Συντάξεων, Προνοίας κλπ (Τραπεζικοί, Μηχανικοί, Δικηγόροι, Ιατροί κλπ).

Ιδιαίτερα το ΙΚΑ είναι ο μεγαλύτερος φορέας κοινωνικής ασφάλισης<sup>2</sup>. Καλύπτει τους εργαζόμενους που παρέχουν εξαρτημένη εργασία στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, σε εργοδότη που εδρεύει στην Ελλάδα, αλλά και αυτούς που παρέχουν προσωπική εργασία με σύμβαση μίσθωσης έργου κατά κύριο ή συγκύριο επάγγελμα και για την εργασία τους αυτή δεν ασφαλιζονται σε άλλο φορέα Κύριας Ασφάλισης.

Επίσης καλύπτει διάφορες κατηγορίες προσώπων που παρέχουν την εργασία τους σε μη σταθερό εργοδότη (φορτοεκφορτωτές, αποκλειστικές νοσοκόμες, εφημεριδοπώλες, κ.λπ.), η ασφάλιση των οποίων γίνεται μέσα από τα Σωματεία ή τους Ασφαλιστικούς Συνεταιρισμούς τους.

Η ασφάλιση είναι υποχρεωτική και δεν εξαρτάται από τη θέληση του εργαζόμενου ή του εργοδότη και αρχίζει από την πρώτη ημέρα εργασίας. Ο ασφαλισμένος έχει συμφέρον να ελέγχει την ορθότητα της ασφάλισης του και να παρακολουθεί προσεκτικά τον εργοδότη, αν καταβάλλει εισφορές για όλες τις ημέρες εργασίας του και για το σύνολο των αποδοχών του.

## Εκπαίδευση προσωπικού

Μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες των Managers είναι η φροντίδα για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων.

Η δημόσια εκπαίδευση είναι γενική και αφορά την προ-παρασκευή του ατόμου ως πολίτη περισσότερο και όχι ως εργαζόμενου<sup>3</sup>. Την ευθύνη της εκπαίδευσης των πολιτών σε εργασιακά θέματα έχουν οι επιχειρήσεις. Αυτό αποκαλείται επαγγελματική εκπαίδευση.

Το μεγαλύτερο μέρος των ατόμων που θα εργασθούν σε επιχειρήσεις, για πρώτη φορά, χρειάζεται πρόσθετη εκπαίδευση, ανάλογα με τα αντικείμενα στα οποία θα απασχοληθούν, ώστε να αποκτήσουν τις απαιτούμενες για τη δουλειά τους πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες.

Η εκπαίδευση αποτελεί ουσιώδη επένδυση των επιχειρήσεων για αυτό και στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών.

Εκπαίδευση, συμφωνά με τα πιο πάνω, είναι η προσπάθεια αύξησης των γνώσεων, στάσεων, δεξιοτεχνιών του προσωπικού, σχετικών με την εργασία που καλούνται να προσφέρουν, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

Ανάπτυξη, σημαίνει την παροχή ευκαιριών για τη διεύρυνση της προσωπικότητας, τη βελτίωση της προσαρμογής στην εργασία και την εκδήλωση των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών.

Συνεπώς μια σωστή πολιτική διοίκησης προσωπικού πρέπει να αποβλέπει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη όλων των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση του αισθήματος ασφάλειας και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της μονάδας.

Η εκπαίδευση συντελεί στην υποκίνηση των εργαζομένων για εντατικότερη και αποτελεσματικότερη εργασία και βοηθά στην αναπέρωση του ηθικού τους.

Αυτή αποτελεί αναγκαίο συμπλήρωμα της επιλογής των υποψηφίων για εργασία προσώπων, γιατί με αυτή συμπληρώνεται η κατάρτιση τους και τους παρέχεται η δυνατότητα άμεσης αξιοποίησης των προσόντων τους για την επιχείρηση.

Παλιότερα η εκπαίδευση συνίστατο στην παρακολούθηση από τους νέους της εργασίας των πιο παλιών εργαζομένων και σε όσα αυτοί θα ήθελαν να τους δείξουν.

Ο τρόπος αυτός όμως ήταν πολύ βραδύς και συνήθως στελής γιατί, πολλές φορές, εμφιλοχωρούσαν σε αυτόν και οι προσωπικές σκοπιμότητες των παλιών που, φοβούμενοι για τη διατήρηση της θέσης τους, δεν φρόντιζαν για την πλήρη κατάρτιση των βοηθών τους που κάποτε θα τους αναπλήρωναν.

## *Αντικείμενο της Εκπαίδευσης*

Αντικείμενο της εκπαίδευσης είναι οι εργαζόμενοι (νέοι και παλιοί), οι οποίοι, με μια οργανωμένη και συστηματική διαδικασία, αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Βελτιώνουν τη συμπεριφορά τους και αποκτούν γνώσεις όχι μόνον για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας αλλά και για την αντιμετώπιση προβλημάτων που θα τους παρουσιασθούν κατά τη διάρκεια αυτής και στο μέλλον.

## *Επαγγελματική Εκπαίδευση*

Με την επαγγελματική εκπαίδευση όπως προβλέπεται από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, στο άρθρο 150 της Συνθήκης περί Ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, επιδιώκεται η βελτίωση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού<sup>6</sup> και ιδιαίτερα:

- α. Η βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του
- β. Η διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με τη διοίκηση και για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- γ. Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως οι μειώσεις των εργατικών ατυχημάτων, η αποφυγή σπατάλης υλικού, η καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών κλπ.
- δ. Η δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών, από απουσίες υπαλλήλων, σε άλλους τομείς εργασιών.
- ε. Η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθηση τους μέσα στην επιχείρηση, στη δυνατότητα να σταδιοδρομήσουν και σε άλλες επιχειρήσεις και στην ενίσχυση της σιγουριάς τους για το μέλλον τους στην επιχείρηση.

## *Η λειτουργία της Εκπαίδευσης*

Στις πολυπρόσωπες επιχειρήσεις αυτή ασκείται από ειδικό τμήμα της Υπηρεσίας Προσωπικού ή από Ειδική-Υπηρεσία που έχει ως σκοπό την προετοιμασία, την εκτέλεση και τον συντονισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στις μικρές όμως επιχειρήσεις η εκπαίδευση των εργαζόμενων γίνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους από τους Προϊσταμένους των Τμημάτων.

Ο τομέας της εκπαίδευσης είναι μια επιτελική υπηρεσία που ασχολείται με:

- α. Τον καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
- β. Τον προγραμματισμό, τους στόχους και την ανάθεση της εκπαίδευσης σε εκπαιδευτές της επιχείρησης ή της αγοράς.
- γ. Τη σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και τη συγκέντρωση του απαραίτητου υλικού (διαγράμματα, εγχειρίδια, οπτικοακουστικά μέσα κλπ).
- δ. Τη διεύθυνση και τη διδασκαλία μαθημάτων μαθητείας ή αναπτύξεως γνώσεων.
- ε. Την εκπαίδευση στελεχών ως εκπαιδευτών και
- στ. Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

### *Η Πορεία της Μάθησης*

Η μάθηση είναι μια σειρά ενεργειών του ανθρώπου με τις οποίες αποκτώνται δεξιότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που μεταβάλλουν τη συμπεριφορά του.

Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης<sup>7</sup> και επιτυγχάνεται με την:

α) Υποκίνηση του εργαζόμενου να θέλει ενσυνείδητα να παρακολουθήσει την εκπαίδευση, γιατί αυτή θα τον βοηθήσει στην επιβίωση, στην επαγγελματική καταξίωση, στην αυτο-εκπλήρωση και στην ανεξαρτησία.

Για την επιτυχία της υποκίνησης υπάρχουν κίνητρα εσωτερικά, όπως το αίσθημα της ικανοποίησης από την επιτυχημένη διεξαγωγή της εργασίας και κίνητρα εξωτερικά, όπως ο έπαινος, η υψηλότερη αμοιβή, η προαγωγή, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας κ.λπ.

β) Γνώση των αποτελεσμάτων, της εκπαίδευσης, γιατί ο εκπαιδευόμενος θέλει να ικανοποιεί το αίσθημα της προόδου, τη βεβαιότητα ότι επέτυχε η προσπάθεια του ή εάν απέτυχε αυτή τους λόγους της αποτυχίας του. Χρειάζεται την ψυχολογική στήριξη, την ενθάρρυνση, την υποβοήθηση και την ενίσχυση της προσπάθειας του.

γ) Εκπαίδευση στην πράξη, με την οποία η διδασκαλία γίνεται στη θέση εργασίας, ώστε ο εκπαιδευόμενος να ακούει, να βλέπει και να εφαρμόζει στην πράξη τα όσα του μαθαίνουν. Να χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις και να έχει τη δυνατότητα άμεσης διόρθωσης των λαθών του.

Στις περιπτώσεις εκπαίδευσης σε θεωρητικά θέματα αυτή γίνεται με μια ποικιλία τεχνικών μεθόδων όπως λύση προβλημάτων, μελέτη περιπτώσεων, παίξιμο ρόλων, προφορική συζήτηση και επιχειρηματολογία κλπ.

δ) Διακεκομμένη άσκηση, γιατί έχει αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματικότερη η εκπαίδευση σε χωριστές περιόδους από μια και συνεχή. Αυτό ιδιαίτερα φαίνεται στα προγράμματα μαθητείας όπου ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται με επαναλαμβανόμενες ασκήσεις που χωρίζονται από σύντομες περιόδους διακοπών της εκπαίδευσης.

ε) Συνολική ή μερική εκπαίδευση, ανάλογα με το είδος του γνωστικού αντικείμενου, την πολλαπλότητα του, τον χρόνο που χρειάζεται να ολοκληρωθεί και από τις ανάγκες της επιχείρησης.

στ) θεωρητική κατάρτιση, που πρέπει να είναι ανάλογη με το επίπεδο των εκπαιδευομένων, τη θέση τους στην επιχείρηση και το σκοπό της εκπαίδευσης τους.

ζ) Εκμάθηση κινητικών δεξιοτήτων, με την οποία ο εκπαιδευτής δείχνει στον εκπαιδευόμενο τις μηχανές, τα υλικά, επεξηγεί τη χρήση τους, κάνει επίδειξη εκτέλεσης μιας εργασίας, χωρίζει τις πολύπλοκες εργασίες σε μέρη και εξηγεί τις διαδοχικές φάσεις αυτών και τον καθοδηγεί στην εκτέλεση της, διορθώνοντας τον συνεχώς μέχρι την πλήρη απόκτηση της δεξιότητας που θα του επιστρέψει να κάνει τη δουλειά του καλά και χωρίς κίνδυνους ατυχημάτων.

### *Μέθοδοι Εκπαίδευσης*

Επειδή υπάρχει μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων για αυτό, η αρμόδια για την εκπαίδευση υπηρεσία, πρέπει να επιλέξει εκείνη που είναι η καλύτερη από άποψη κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενων γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων, ιεραρχικής βαθμίδας τους κ.λπ.

Οι σπουδαιότεροι και πλέον χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

α) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

β) Σε αίθουσες εκτός εργασίας

γ) Με επανεκπαίδευση



### *Δυνατότητες αξιολόγησης*

Το σύστημα αξιολόγησης στρέφει το άτομο προς την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων οι οποίες κρίνονται από την οργάνωση επιθυμητές και απαραίτητες. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα πολύ βασικό μέσο για την αύξηση της επίδοσης και της ικανοποίησης όπου επιδρά στους παράγοντες της αποδοτικής συμπεριφοράς.

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στην διαπίστωση της ανάγκης αλλαγής επιπέδου των ικανοτήτων του προσωπικού καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών. Επίσης επηρεάζει στις εσωτερικές και εξωτερικές αμοιβές, γιατί όσο μεγαλύτερη αποδοτική συμπεριφορά τόσο περισσότερη η αύξηση των εξωτερικών ανταμοιβών.

Η επίδραση της αξιολόγησης στρέφεται στην επίτευξη προσωπικών στόχων και προσωπικών επιδιώξεων κάθε ατόμου. Εάν το σύστημα αξιολόγησης δεν βασίζεται σε μια αναπτυξιακή θεώρηση και σε επίπεδο προσωπικών επιδιώξεων τότε το άτομο με τις υψηλές επιδόσεις θα στραφεί προς άλλες δραστηριότητες έξω από το χώρο της εργασίας του για να τους πετύχει.

Έτσι ένα σύστημα αξιολόγησης επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης που θα αισθανθεί το άτομο ανάλογο με το είδος και το επίπεδο του κριτηρίου που καθορίζει δεδομένου ότι ο βαθμός αυτός εξαρτάται από τις προσδοκίες του ατόμου, σχετικά με τα αποτελέσματα, και ανάλογα με το πώς αξιολογήθηκαν τα άλλα μέλη και τι ανταμοιβές πήραν.

### Προαγωγές – Σύστημα Επιβράβευσης

Με την προαγωγή ο εργαζόμενος προωθείται μέσα στην επιχείρηση μια θέση ιεραρχικά ανώτερη από αυτήν που κατείχε έως τώρα. Η προαγωγή συνεπάγεται αύξηση αποδοχών και απαιτήσεων προς την εργασία.

Μια επιχείρηση όταν πρόκειται να καλύψει ένα κενό μιας θέσης και χρησιμοποιεί τον τρόπο της προαγωγής<sup>7</sup>, μπορεί να παρουσιάσει τα εξής πλεονεκτήματα:

α) Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα και το χρόνο να παρατηρήσει τη συμπεριφορά και τις ικανότητες του εργαζομένου και έτσι περιορίζονται οι πιθανότητες για μια λανθασμένη επιλογή

β) Η προοπτική μιας προαγωγής αποτελεί σημαντικό κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ιδιαίτερα αυτών που έχουν επαγγελματικές φιλοδοξίες.

γ) Οι ήδη εργαζόμενοι γνωρίζουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της, οπότε μειώνεται ο χρόνος προσαρμογής ή εκπαίδευσης πάνω στη συγκεκριμένη εργασία.

δ) Βελτιώνεται το ηθικό των εργαζομένων γιατί κάθε προαγωγή που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια σημαίνει αναγνώριση των ικανοτήτων του και της συμβολής του στη λειτουργία της επιχείρησης.

Κριτήρια με τα οποία γίνονται οι προαγωγές:

α) Οι περισσότερες επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι βασίζουν τις προαγωγές τους στην αξία του εργαζομένου, στις ικανότητες που έχει επιδείξει έως τώρα και στη δυνατότητα που διαθέτει να αναλάβει θέσεις με αυξημένες ευθύνες.

β) Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τα τυπικά προσόντα επιπλέον κριτήριο για προαγωγή (πτυχιούχοι ανώτατων σχολών)

γ) Άλλο σημαντικό κριτήριο θεωρείται η αρχαιότητα, ο χρόνος δηλαδή προϋπηρεσίας του εργαζομένου στη θέση εργασίας.

Πλεονέκτημα αυτού του κριτηρίου προαγωγής είναι ότι η αρχαιότητα είναι πιο αντικειμενική, και δημιουργεί το αίσθημα σιγουριάς στους εργαζόμενους, ενώ μειονέκτημα είναι ότι ο αρχαιότερος δεν είναι πάντα ο ικανότερος ή ο καλύτερος.

δ) Υπάρχουν βέβαια και τα ανεπίσημα κριτήρια όπως οι προσωπικές διασυνδέσεις του εργαζομένου με τον εργοδότη ή άτομα της διοίκησης, τις πολιτικές τοποθετήσεις του εργαζομένου και κατά πόσο ταυτίζονται με του επιχειρηματία, κ.α.

Ένα σημαντικό ρόλο στις προαγωγές παίζει και ο άμεσος προϊστάμενος. Είναι αυτός που πραγματικά γνωρίζει από κοντά τον εργαζόμενο και την απόδοση του. Η εξουσία του στις προαγωγές είναι συνήθως αρκετά μεγάλη, πολλές φορές όμως έχει παρατηρηθεί, ότι πολλοί προϊστάμενοι αποφεύγουν να προτείνουν για καλύτερες θέσεις αποδοτικούς υφισταμένους τους, ίσως από μεροληψία για να μην πέσει η απόδοση όλης της ομάδας τους ή γιατί τους εχθρεύονται και τους θεωρούν αντίζηλους.

Το τμήμα προσωπικού που είναι κατεξοχήν αρμόδιο για προαγωγές των εργαζομένων, πρέπει να ερευνά κάθε φορά τις προτάσεις των προϊσταμένων καθώς και την γενικότερη συμπεριφορά τους ώστε να ανακαλύπτει ποια είναι τα πραγματικά τους κίνητρα και αν έχει υπεισέλθει το στοιχείο της μεροληψίας και της αντικειμενικότητας στην κρίση τους.

### *Επιβράβευση*

Ο άνθρωπος για να βεβαιωθεί ότι αξίζει, επιζητεί την επιδοκιμασία και την επιβράβευση. Του αρέσει να του λένε, ότι είναι καλός, λογικός, ικανός. Οι εκτιμήσεις αυτές ενισχύουν το αίσθημα που έχει για την ίδια του την αξία και η ικανοποίηση που αισθάνεται αποτελεί ένα ερέθισμα για την μετέπειτα εργασία του και δημιουργεί θετικά συναισθήματα προς το πρόσωπο του προϊστάμενου.

Με την πράξη του επαίνου η απόδοση αυξάνει γιατί η χαρά που αισθάνεται το άτομο, το χαλαρώνει και του αυξάνει την ενεργητικότητά του. Ο έπαινος βοηθά στην εναρμόνιση των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Μπορεί λοιπόν ο προϊστάμενος να επαινεί τον εργαζόμενο, κάθε φορά που κάνει κάτι καλά και σωστά να τον συγχαίρει για την καλή εκτέλεση και όχι να κρύβει τον θαυμασμό του εξαιτίας της ζήλιας που μπορεί να νιώθει ή ότι μπορεί να κολακευτεί το άτομο, πολύ από όσο πρέπει.

Υπάρχουν άτομα που υποφέρουν από συναισθήματα κατωτερότητας έχουν περισσότερο ανάγκη από επαίνους για να υπερνικήσουν την τάση που μπορούν να έχουν για κατάθλιψη και για να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση. Αυτό το επιχείρημα είναι εύλογο, γιατί ο εργαζόμενος έχει συνεχώς την εντύπωση ότι αμείβεται ανεπαρκώς και κατά συνέπεια προσπαθεί να του δοθεί ευκαιρία με αυτόν τον τρόπο να του αυξηθεί ο μισθός του.

Στις επιχειρήσεις οι έπαινοι αντικαταστάθηκαν συχνά από τα βραβεία. Ο έπαινος δημιουργεί μια άμεση ικανοποίηση, ενώ το βραβείο συνδέεται με την ιδέα ενός κάποιου επιπέδου κέρδους ή παραγωγής. Όταν το βραβείο είναι καθορισμένο στις επιχειρήσεις οπότε οι εργαζόμενοι, παρακινούνται περισσότερο να αποδίδουν στην δουλειά τους ώστε να διεκδικήσουν ένα βραβείο ή ακόμα μια προαγωγή.

Ενώ ο έπαινος είναι απροσδόκητος και ποτέ κανείς δεν ξέρει αν θα λάβει και πότε έναν έπαινο γιατί εκφράζεται με τα λόγια από άνθρωπο σε άνθρωπο ενώ το βραβείο πιο αντικειμενικό έχει

μεγαλύτερη αξία στον εργαζόμενο. Τότε νιώθει ότι κάποια στιγμή ο κόπος του θα δικαιωθεί και ότι προσφέρει θα αναγνωρισθεί με το βραβείο.

Η επιβράβευση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους. Κάποια άτομα δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε ένα καλό λόγο παρά στα χρήματα. Το σύστημα επιβράβευσης δεν λειτουργεί σε πολλές επιχειρήσεις πιο πολύ επικρατεί ως μέσο επιδοκίμασης ο έπαινος. Το σωστό είναι να επιδιώξουν, όσο γίνεται δυνατόν οι πιο πολλές επιχειρήσεις το σύστημα της επιβράβευσης και με τους δύο τρόπους επιδοκίμασης.

Ο κίνδυνος του υπερβολικού επαίνου είναι η κολακεία. Όταν οι έπαινοι είναι συνεχείς οι υπόλληλοι αρχίζουν να δυσπιστούν δεν τους θεωρούν ειλικρινείς και σταματούν να δίνουν σημασία ή μπορεί να μειώσουν την αποδοτικότητά τους. Κάθε εργαζόμενος ξέρει να κάνει τη διάκριση μεταξύ κολακείας και σοβαρής, αντικειμενικής αξιολόγησης της εργασίας του.

## Χρόνος Εργασίας

Τη λύση στο πρόβλημα του χρόνου έρχεται να δώσει το "ελαστικό και ελεύθερο" ωράριο. Το γεγονός ότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μισθώνει την εργατική δύναμη σε ακέραια οκτώωρα ή επτάωρα επιδιώκει την καθιέρωση ωρομισθίου, τη μίσθωση δηλαδή των εργαζομένων με την ώρα και όχι με τη μέρα.

Το πρόβλημα βρίσκεται στις επιδιώξεις που κρύβονται γύρω από την προσπάθεια για καθιέρωση του ωραρίου και της μερικής απασχόλησης. Αυτά τα μέτρα συνεπάγονται την κατάργηση της ικανότητας απασχόλησης και γενικά επιδεινώνουν τον όρο ζωής του εργαζόμενου. Γιατί ανάλογα με την Οικονομική συγκυρία ο εργάτης θα φθείρεται από την εξουθενωτική υπεραπασχόληση στη μερική απασχόληση που θα αποτελέσει το τελευταίο υποκατάστατο της ανεργίας. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια των εργαζομένων, θα αυξάνει ο συναγωνισμός μεταξύ των εργατών.

## Περιεχόμενο εργασίας

Σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων παίζει και η οργάνωση της εργασίας. Μια οργάνωση που θα πρέπει να είναι χωρισμένη, κατά τμήμα κατά θέση εργασίας και ειδικότερα:

- 1) Μελέτη μεθόδου για τον λεπτομερή τεχνικό προσδιορισμό των απαιτούμενων μεθόδων και διαδικασιών για την αύξηση της παραγωγικότητας.
- 2) Ανάλυση της εργασίας δηλαδή κατάτμηση για τον καθορισμό των ευθυνών δικαιωμάτων και ειδικών προϋποθέσεων ( οργανόγραμμα: γραφική παράσταση της επιστήμης, δηλαδή της τυπικής οργάνωσης διάρθρωσης, που θα καταδεικνύει γραμμική εξουσία, υπευθυνότητα, συντονισμό, σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και θα απαριθμεί τα κυριότερα καθήκοντα).
- 3) Κατάταξη εργασίας για την διάταξη των εργασιών σε κατηγορίες.
- 4) Περιγραφή εργασίας δηλαδή αναφορά στις απαιτούμενες προϋποθέσεις, για την εκτέλεση της κάθε εργασίας.
- 5) Προδιαγραφές εργασίας, που αναφέρονται στα απαιτούμενα φυσικά και διανοητικά προσόντα των εργαζομένων για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.
- 6) Μελέτη εργασίας για τη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού και τον προσδιορισμό ενός λογικού και ανωτάτου ποσοτικού επιπέδου εργασίας.
- 7) Μελέτη χώρου και κινήσεως, χρονομέτρηση με βάση ειδικά πρότυπα και κίνησης

8) Απλοποίηση εργασίας, για τον περιορισμό περιττών κινήσεων.

9) Ασφάλεια εργασίας, για την εξασφάλιση της εργασίας και την πρόληψη των ατυχημάτων.

## Αντικειμενικοί Στόχοι

Αντικειμενικός σκοπός είναι ο στόχος προς τον οποίο η διοίκηση τείνει τις προσπάθειές της. Η διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους είναι ένα σύστημα διοίκησης όπου κάθε τμήμα και κάθε άτομο εργάζονται με σκοπό την επίτευξη καθορισμένων αποτελεσμάτων. Οι αντικειμενικοί στόχοι προκαθορίζουν το πως η οργάνωση μπορεί να ενεργήσει για κάτι που θέλει να κάνει και το πως να σιγουρέψει ότι έγινε πραγματικά.

Ένα μεγάλο μέρος της λογικής των αντικειμενικών στόχων<sup>3</sup>, βασίστηκε στην ιδέα ότι χάρη σε αυτούς μπορεί να αξιοποιηθεί όλο το δυναμικό υποκίνησης των ανθρώπων. Ο μεγάλος βαθμός ατομικής υπο-κινητικότητας προκαλείται από το ότι κατασκευάζεται μια δομή εργασίας που ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ όλοι εργάζονται μαζί για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας. Για να δούμε μια συνολική εικόνα θα πρέπει πρώτα να αναφέρουμε μερικές βασικές ιδέες για την υποκίνηση.

- Οι άνθρωποι αποδέχονται να συμμορφωθούν προς ορισμένες μορφές δράσης και συμπεριφοράς, προκειμένου να ικανοποιήσουν μερικές ανάγκες τους.
- Οι άνθρωποι έχουν οικονομικές, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αυτο-ολοκλήρωσης, κ.λπ. Προκειμένου να επιτευχθεί υποκίνηση στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό πρέπει να ενταχθεί μέσα στο κλίμα εργασίας μια ευκαιρία για τον εργαζόμενο, να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Παρόλο που υπάρχουν πολλοί τρόποι οι οποίοι οδηγούν στο κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν μερικές από τις ανάγκες τους το βασικό είναι να υπάρχουν αντικειμενικοί στόχοι.

Αν υπάρχουν αντικειμενικοί στόχοι ο εργαζόμενος νιώθει ότι έχει κάποιο σκοπό, νόημα, το ηθικό του βρίσκεται ψηλά, του κάνουν ευχάριστη και ευπρόσδεκτη τη μορφή της προσωπικής του ανάθεσης.

Όταν μια επιχείρηση θέτει αντικειμενικούς στόχους, κάνει ένα βήμα προς το να προκαλέσει την πραγματοποίηση πραγμάτων που αλλιώς δεν θα γινόταν.

Οι αντικειμενικοί στόχοι συγκεντρώνουν την προσοχή στο αποτέλεσμα, ενθαρρύνουν τις αποτελεσματικές και τις οικονομικά αποδοτικές εργασίες. Οι ασυντόνιστες αποσπασματικές εργασίες αντικαθίστανται με αποτελεσματική ροή και οι τυχαίες κρίσεις δίνουν τη θέση τους σε συστηματικές και συνεπείς αποφάσεις.

Οι αντικειμενικοί στόχοι δεν βοηθούν μόνο στη συνολική οργάνωση, αλλά και τα επιμέρους στελέχη να βάλουν σε κάποιο κανάλι τις προσπάθειες και την ενεργητικότητά τους. Καθώς τα στελέχη

αρχίζουν να συνδυάζουν την εμπειρία τους με την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων, η συνεχής υποκίνηση γίνεται με αυτενεργούμενη διαδικασία.

Όταν οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τα πραγματικά αποτελέσματα που αναμένονται απ' αυτούς κι έχουν συνεχή αναπληροφόρηση σχετικά με το που βρίσκονται, σε σχέση μ' αυτά τ' αποτελέσματα, είναι τότε σε θέση να διευθύνουν και να ελέγχουν τις επιτεύξεις τους.

Αυτό στη συνέχεια, επιτρέπει στο στέλεχος να διαθέσει περισσότερο το χρόνο του στο συνολικό σχεδιασμό-προγραμματισμό και στο συντονισμό όλης της προσπάθειας των εργαζομένων.

Τα πλεονεκτήματα των αντικειμενικών στόχων όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα των εργασιών μπορούν να συνοψιστούν όπως παρακάτω:

- Παρέχουν συντονισμό και κατεύθυνση στις δραστηριότητες κάθε τμήματος
- Παρέχει σχεδιασμό, προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο συντονισμού για τον διευθυντή κάθε τμήματος
- Παρέχει εξασφάλιση των ατομικών ικανοτήτων, χαρισμάτων και δυνατοτήτων
- Παρέχει εξασφάλιση για συνεχή ανάλυση, βελτίωση και ανάπτυξη
- Παρέχει αποτελεσματική αξιολόγηση και επιθεώρηση των επιτεύξεων
- Παρέχει δίκαιη διαχείριση και επίλυση προβλημάτων των αποδοχών και των κοινωνικών παροχών
- Παρέχει δυνατότητες εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού



### *Συμμετοχή του προσωπικού στη Διοίκηση*

Με τον όρο, συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις στην διοίκηση των επιχειρήσεων<sup>8</sup>, θεωρούνται οι παρακάτω συμμετοχές:

- α) Συμμετοχή στις αποφάσεις.
- β) Συμμετοχή στα κέρδη και στο κεφάλαιο.
- γ) Αυτοδιαχείριση.

Με την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων γίνεται αποδεκτό, ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο υπεύθυνοι, ικανοποιούν τα ανώτερα επίπεδα των αναγκών τους και έχουν το συναίσθημα, ότι πολλά εξαρτώνται και από την δική τους συμπεριφορά. Πιστεύεται ακόμη, ότι με αυτήν διευκολύνεται η λύση σε κρίσιμα ζητήματα, όπως η εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής, η αντικατάσταση των εργαζομένων, ο σχεδιασμός και η εκπαίδευσης τους, η ηθική τους ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας κ.α.

Θεωρείται λογικό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με μεγαλύτερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης που έχουν συμπράξει για την λήψη της οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε, χωρίς να τους ρωτήσουν, αν συμφωνούν ή όχι, ούτε τους δόθηκαν εξηγήσεις σχετικά με αυτήν.

Σύμφωνα με τις απόψεις των ασχολούμενων, με την βιομηχανική δημοκρατία, η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση πρέπει να είναι ρεαλιστική και εφαρμόσιμη, λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές συνθήκες. Στο φιλελεύθερο πολιτικό σύστημα σημαίνει επιμερισμό της δύναμews στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Σύμφωνα με τα στοιχεία που υπάρχουν και σύμφωνα με το άρθρο 11 της Κοινοτικής Οδηγίας 89/391/ΕΟΚ, οι κυριότερες δυνατότητες που μπορεί να έχει η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση, είναι οι εξής:

1. Η μείωση της αποξενώσεως και η προαγωγή της προσωπικής ικανοποίησης.
2. Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων της εργασιακής μονάδας.
3. Η προώθηση των συνεργατικών διαθέσεων και η μείωση των συγκρίσεων.
4. Η αύξηση της κοινωνικής υπευθυνότητας της επιχειρήσεως ως οικονομικής μονάδας.

### *Συμμετοχή στις αποφάσεις*

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων<sup>9</sup> διακρίνεται σε άμεση και έμμεση.

Άμεση είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας την γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις.

Έμφαση είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στην διοίκηση της επιχείρησης. Τέτοια συμβούλια είναι τα:

- Εποπτικά συμβούλια
- Εργατικά συμβούλια
- Οικονομική επιτροπή
- Συλλογικές διαπραγματεύσεις

### *Συμμετοχή στα κέρδη και στο κεφάλαιο*

Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία. Υπάρχουν διάφορες ειδικές μορφές αμοιβών όπως:

- *Συμπληρωματική αμοιβή.* Σε όλο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη του δίνεται ένα ποσοστό των κερδών.
- *Ποσοστό της αμοιβής.* Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.
- *Ανάλογα με την προϋπηρεσία.* Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μια μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας. Ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει καθορίζεται το ποσοστό των κερδών το οποίο δικαιούται.
- *Ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής των συμμετεχόντων.* Με το σύστημα αυτό αξιολογείται το αντικειμενικό ποσοστό της συμβολής του καθενός στα τελικά αποτελέσματα. Γνωρίζοντας τις αμοιβές του προσωπικού, είναι εύκολο να υπολογίσουμε το υποθετικό αυτό κεφάλαιο. Το ποσοστό του κεφαλαίου αυτού στο συνολικό κεφάλαιο μας δίνει το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέντρα της επιχείρησης. Εάν δεν πραγματοποιηθούν κέρδη τότε οι εργαζόμενοι περιορίζονται στους κανονικούς βασικούς μισθούς.
- *Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο.* Οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές αντί για την συμμετοχή στα κέρδη, τον άμεσο δανεισμό των επιχειρήσεων καθώς και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών.

Οι παραπάνω μορφές συμμετοχής στα κέρδη δημιουργούν δυσκολίες στην εφαρμογή του συστήματος συμμετοχής του προσωπικού στο κεφάλαιο ή στα κέρδη μιας επιχείρησης. Οι διαφωνίες,

δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης αλλά επεκτείνονται και μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με τα ειδικότερα συμφέροντα κάθε ατόμου.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων ο θεσμός βρίσκεται ακόμα στο στάδιο των πειραματισμών ενώ από την πλευρά των εργαζομένων παρόλο που είναι επιθυμητός δεν έχει προβληθεί ακόμα για μαζικό αίτημα.

### *Αυτοδιαχείριση*

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται ότι αποτελεί τη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Κατά κύριο λόγο αποτελεί σύνθετη μορφή των δύο μορφών διοίκησης, δηλαδή συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στα κέρδη. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζομένους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

## Γενικά – Ορισμοί

### *Έννοια οργανισμού και επιχείρησης*

Οργανισμός είναι η οικονομική μονάδα που έχει το συστηματικό συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής εκ του οποίου αποσκοπείται η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών προς κάλυψη των απεριόριστων αναγκών του ανθρώπου.

Από τον παραπάνω ορισμό μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι για την ύπαρξη της οικονομικής μονάδας ή του οργανισμού απαιτείται α) η ύπαρξη των συντελεστών της παραγωγής, β) ο συστηματικός συνδυασμός αυτών, και γ) ο συστηματικός αυτός συνδυασμός να αποσκοπεί στην παραγωγή αγαθών προς την ικανοποίηση των απεριόριστων ανθρώπινων αναγκών.

Οι οργανισμοί ονομάζονται οικονομικές μονάδες, διότι εφαρμόζουν την οικονομική αρχή, δηλαδή την επιδίωξη του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος με το μικρότερο δυνατό κόστος.

### *Κατηγορίες οικονομικών οργανισμών*

Τους οικονομικούς οργανισμούς μπορούμε να τους διακρίνουμε ανάλογα με τον φορέα, σε α) ιδιωτικούς, β) δημόσιους, γ) μικτούς και ανάλογα του σκοπού αυτών, σε α) κερδοσκοπικούς και β) μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

α) Ιδιωτικοί οργανισμοί καλούνται οι οικονομικοί οργανισμοί, των οποίων φορέας είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου και λειτουργούν με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου.

β) Δημόσιοι οργανισμοί είναι οι οικονομικοί οργανισμοί, των οποίων φορέας είναι το ίδιο το δημόσιο ή η τοπική αυτοδιοίκηση. Το μεν δημόσιο περιλαμβάνει τις αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες και τους αυτόνομους οργανισμούς, η δε τοπική αυτοδιοίκηση περιλαμβάνει τους δήμους και τις κοινότητες. Οι δημόσιοι οργανισμοί συνιστώνται είτε από νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου είτε από νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου όπου λειτουργούν με βάση τους κανόνες του δημοσίου δικαίου.

γ) Μικτοί οργανισμοί καλούνται οι οικονομικοί οργανισμοί στους οποίους μετέχουν τόσο το κράτος ή νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου όσο και ιδιώτες ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου.

δ) Κερδοσκοπικοί οργανισμοί καλούνται οι οικονομικοί οργανισμοί είναι εκείνοι, οι οποίοι επιδιώκουν την παραγωγή και διάθεση αγαθών ή υπηρεσιών έναντι ορισμένης τιμής, προς τον σκοπό πραγματοποίησεως κέρδους στον ιδιοκτήτη του οικονομικού οργανισμού.

ε) Μη κερδοσκοπικοί ή κοινωφελείς οργανισμοί καλούνται οι οικονομικοί οργανισμοί, των οποίων επιδίωξη είναι η παραγωγή και διάθεση αγαθών ή υπηρεσιών έναντι ορισμένης τιμής. Αυτοί

διακρίνονται σε εξισωτικούς οργανισμούς, όταν δηλαδή όταν τα έσοδα που προέρχονται από τη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, εξισώνονται με τις δαπάνες λειτουργίας του οργανισμού. Σε κτητικούς οργανισμούς, όταν από κάθε πηγή εσόδων υπερβαίνουν τις δαπάνες λειτουργίας του οργανισμού και σε ελλειμματικούς οργανισμούς, οι οποίοι παρουσιάζουν έσοδα λιγότερα σε σχέση με τις δαπάνες λειτουργίας τους των οποίων το έλλειμμα καλύπτεται με επιχορήγηση από το κράτος.

### *Επιχειρήσεις*

Με βάση τον ορισμό του οργανισμού ως επιχείρηση, ορίζεται ο οικονομικός οργανισμός, ο οποίος αναλαμβάνει τον κίνδυνο της παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών και διάθεσης αυτών με σκοπό την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους, το οποίο περιέρχεται στον ιδιοκτήτη.

Οι επιχειρήσεις, δηλαδή, λαμβάνουν αποφάσεις για το τι θα παραχθεί, πόσο και πού θα παραχθεί, καθώς επίσης και πως θα παραχθούν τα οικονομικά αγαθά. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται εν γνώση των υφισταμένων για την πραγματοποίηση του επιδιωκόμενου μέγιστου κέρδους. Η κάθε επιχείρηση αναπτύσσεται και λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελείται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν αμέσως στην επιχείρηση και πρέπει να ληφθούν υπόψη από την διοίκησή της. Έτσι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση και επιδρούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί – ηθικοί και τεχνολογικοί, όπως αναλύσαμε στο κεφάλαιο 1.

### *Ανάπτυξη της Διοίκησης Επιχειρήσεων*

Διοίκηση είναι η προγραμματισμένη, αποτελεσματική χρησιμοποίηση μέσων και η καθοδήγηση και ο έλεγχος των προσπαθειών ατόμων ή ομάδων ατόμων για την επίτευξη κοινού σκοπού. Η διοίκηση ασχολείται με την αναζήτηση, ανεύρεση και εφαρμογή των απαιτούμενων αποτελεσματικών, γενικών και ειδικών, μεθόδων για την πραγμάτωση των αντικειμενικών σκοπών της οικονομικής μονάδας.

Προκύπτει ότι αυτή δραστηριοποιεί, κατευθύνει και ελέγχει το πρόγραμμα δράσης και τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Διακρίνεται σε δημόσια και ιδιωτική ανάλογα με τη φύση των φορέων που καλούνται να την ασκήσουν.

### *Αρχές της Διοίκησης των Επιχειρήσεων*

Η ανάπτυξη και η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματική διοίκηση, που και αυτή, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να στηρίζεται σε κάποιες αρχές.

Ως αρχές της Διοίκησης<sup>2</sup> μπορούμε να θεωρήσουμε τις ακόλουθες:

α) Η αρχή της κατανόησης.

Εάν δεν είναι γνωστό το τι είναι η διοίκηση, σε τι αποσκοπεί και ποιο είναι το έργο της δεν θα είναι δυνατή η σωστή άσκηση της.

β) Η αρχή της αποτελεσματικότητας της διοίκησης.

Η συνεχής παρακολούθηση της ροής της εργασίας και η έγκαιρη και επίκαιρη επέμβαση για διόρθωση τυχόν παρεκκλίσεων από το πρόγραμμα και το χρονοδιάγραμμα καθιστά τη διοίκηση αποτελεσματική.

γ) Η αρχή της έρευνας.

Η επιθυμία για περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικής διοίκησης απαιτεί έρευνα που βοηθά στη διεύρυνση του ορίζοντα της γνώσης.

δ) Η αρχή της κατανομής των εργασιών.

Με αυτή επιτυγχάνεται ο επιμερισμός της ευθύνης για την πραγμάτωση του τεθέντος στόχου.

ε) Η αρχή της εποπτείας.

Είναι αναγκαία η εποπτεία της εκτελούμενης εργασίας από την άποψη της καθοδήγησης και της υποβοήθησης.

Χωρίς εποπτεία και γνώση του εκτελούμενου έργου, σ' όλα τα στάδια του, δεν είναι δυνατή ούτε η έγκαιρη επέμβαση, για διατήρηση του ρυθμού εκτέλεσης αυτού, ούτε η δυνατότητα αξιολόγησης της συνεισφοράς της κάθε ομάδας ή του κάθε ατόμου στο τελικό αποτέλεσμα.

στ) Η αρχή της αξιοκρατίας.

Βασική αρχή της σωστής διοίκησης είναι αυτή της αξιοκρατίας.

Όταν οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια, η εργατικότητα, η πρωτοβουλία και το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση και ότι η αναγνώριση αυτή έμπρακτα αμείβεται (ηθικά ή υλικά) είναι επόμενο να αποδίδουν περισσότερο και να συναγωνίζονται και όχι να ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

Η τήρηση της αξιοκρατίας, σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, εδραιώνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στις αποφάσεις των managers τους και βελτιώνει το κλίμα της συνεργασίας τους μεταξύ τους και με τους διοικούντες την επιχείρηση.

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με τον όρο αυτό προσδιορίζουμε όλες εκείνες τις διεργασίες που έχουν στόχο την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ασχολείται με την εφαρμογή λειτουργιών και καθηκόντων που συνδέονται με την επιλογή, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού, την παραγωγή, τις πειθαρχικές κυρώσεις, την ασφάλεια και υγιεινή, κ.λπ., έτσι ώστε το εργατικό δυναμικό να αποδίδει αποτελεσματικά στην λειτουργία του οργανισμού.

Στις διαδικασίες αυτές συμπεριλαμβάνονται και οι ανθρώπινες σχέσεις ως τομέας καταλυτικός στην ανάπτυξη και λειτουργία επιτυχούς οργανωσιακού περιβάλλοντος.

### *Αρχές και Κανόνες Ανθρωπίνων Σχέσεων*

Αφού αναφέραμε τις αρχές διοίκησης της επιχείρησης είναι απαραίτητο και φυσικό να αναφερθούμε στις βασικές αρχές<sup>4</sup> που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις και την ανθρώπινη συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων όλων των βαθμίδων:

α) Η αρχή της εκτίμησης και του σεβασμού

Ο κάθε άνθρωπος, ανεξαρτήτως ηλικίας, μόρφωσης, καταγωγής ή θέσης στην επιχείρηση, είναι ένα άτομο που δικαιούται εκτίμησης και σεβασμού και αυτό πρέπει να το βλέπει και να το αισθάνεται.



**β) Η αρχή της ιεραρχίας**

Η ύπαρξη ιεραρχίας στελεχών είναι απαραίτητη για την καλλίτερη κατανομή, επίβλεψη και καθοδήγηση της εργασίας. Για να διατηρηθεί όμως η ιεραρχία πρέπει οι κατέχοντες τις θέσεις να έχουν επιλεγεί αξιολογικά, να είναι αποδεκτοί από τους υφισταμένους τους και να εμπνέουν εμπιστοσύνη, για την ορθότητα των εντολών, επιλογών και αποφάσεων τους.

**γ) Η αρχή της ισονομίας και της δικαιοσύνης**

Οι διαταγές της Διοίκησης πρέπει να αφορούν όλους τους εργαζόμενους και να εφαρμόζονται πάντοτε με δικαιοσύνη και διαφάνεια από όλους και προς όλους. Οι διακρίσεις δημιουργούν τη διχόνοια και προκαλούν δυσάρεστες αντιδράσεις.

**δ) Η αρχή της αναγνώρισης**

Δεν πρέπει να παραβλέπεται η συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου στην πραγμάτωση του προ εκτεθέντος στόχου της επιχείρησης και αυτό πρέπει να δημοσιοποιείται και να μην αποκρύπτεται.

**ε) Η αρχή της επιβράβευσης**

Η αναγνώριση υλοποιείται με την επιβράβευση που, όταν γίνεται δίκαια, έγκαιρα και δημόσια, συμβάλλει πάντα στην αύξηση της εργατικότητας, στην ανάπτυξη της πρωτοβουλίας του ατόμου και στη βελτίωση του γενικού εργασιακού κλίματος της επιχείρησης,

**στ) Η αρχή της αλληλεγγύης**

Η ανάπτυξη πνεύματος αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας μεταξύ των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί ιδιαίτερη φροντίδα της επιχείρησης και σ' αυτό τον στόχο μπορεί να συνεισφέρουν και τα εργατικά συνδικάτα. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλλίτερα όταν αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας επιτυχημένης ομάδας.

**ζ) Η αρχή της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας**

Η Διοίκηση επιβάλλεται να εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, σχετικά με την ορθότητα των αποφάσεων της και συγχρόνως σιγουριά για το επαγγελματικό τους μέλλον στην επιχείρηση.

#### η) Η αρχή της ενθάρρυνσης

Ανάγκη, για το καλό της επιχείρησης, είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες τους για την πρόοδο της εργασίας, να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να επικοινωνούν με τη διοίκηση.

#### θ) Η αρχή της πειθαρχίας

Όπως επιβραβεύεται κάθε επαιτητή ενέργεια, έτσι και τιμωρείται κάθε παράβαση των αρχών, κανονισμών και διαταγών της Διοίκησης, όταν μάλιστα αυτή επιφέρει ζημιογόνα αποτελέσματα. Προϋπόθεση όμως της άσκησης πειθαρχικής δίωξης είναι να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι από την αρχή το πειθαρχικό δίκαιο της επιχείρησης, για το οποίο θα αναφερθούμε εκτενέστερα στο Κεφάλαιο της Διοίκησης Προσωπικού.

#### ι) Η αρχή της αμοιβής

Η δίκαιη αμοιβή των εργαζόμενων, ανάλογα με την προσφορά τους στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, συντελεί στη διατήρηση κλίματος εργασιακής ειρήνης και συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη της οικονομικής μονάδας.

Με βάση τις πιο πάνω αρχές και τις σύγχρονες αντιλήψεις η Διοίκηση της επιχείρησης καθορίζει τους κανόνες συμπεριφοράς της προς τους εργαζομένους, τους οποίους περιλαμβάνει σε κανονισμούς που πρέπει να είναι αποτέλεσμα συζητήσεων και κοινής αποδοχής και από τα συνδικάτα.

Σημαντική συνεισφορά, στη θέσπιση αρχών, κανόνων και κανονισμών ανθρωπίνων σχέσεων και συμπεριφορών, προσφέρουν οι θεωρίες της ιεράρχησης και ικανοποίησης των αναγκών του ατόμου όπως τις εμφανίζει ο ψυχολόγος Αβραάμ Μάσλοου, ο Χέρζμπεργκ, κ.α.

### *Αναγκαιότητα Αναγνώρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού και Σχέσεων στον Εργασιακό Χώρο*

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται θετικά με την απόδοση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Καμιά ιδιωτική επιχείρηση ή κανένας δημόσιος οργανισμός δεν μπορεί, λοιπόν, να ελπίζει ότι θα έχει αυξημένη απόδοση ή θα πετύχει ικανοποιητική ανάπτυξη, χωρίς αποτελεσματικότερο προγραμματισμό και Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού, πέρα από τις οποιεσδήποτε διαρθρωτικές, τεχνολογικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις που είναι δυνατό να εισαχθούν για την αντιμετώπιση των αναγκών εκσυγχρονισμού που επιβάλλει ο ανταγωνισμός.

Η συνολική απόδοση, συνεπώς, κάθε ιδιωτικής επιχείρησης ή δημόσιου οργανισμού, θα εξαρτηθεί, μεταξύ άλλων και από τους παράγοντες:

α) το βελτιωμένο επαγγελματικό επίπεδο του διοικητικού, επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού, μέσω κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης,

β) την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού και του Μάνατζμεντ όλου του ανθρώπινου δυναμικού, και

γ) τη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ εργαζόμενων και διοικήσεων, καθώς και την ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία που κάνουν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, μας ενδιαφέρουν οι αποφάσεις του σήμερα, που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του αύριο. Το επιθυμητό μέλλον πρέπει να είναι ξεκάθαρο και καθορισμένο, στο βαθμό που είναι απαραίτητο για τις αποφάσεις που παίρνονται τώρα. Οι ανάγκες σε επαγγελματικό διοικητικό προσωπικό ιδιαίτερα μπορούν να μελετηθούν από πριν, αλλά μόνον επειδή πρέπει σήμερα να παρθούν συγκεκριμένες αποφάσεις για την επάνδρωση.

Κανένας μάνατζερ δεν θα έπρεπε να ενθαρρύνεται να πάρει μια απόφαση σήμερα αν θα μπορούσε καλύτερα να περιμένει μέχρι αύριο, οπότε η απόφαση μπορεί να παρουσιάζεται διαφορετική. Οι επιλογές δε πρέπει να αποφασίζονται πολύ γρήγορα, αν και μια λανθασμένη εκτίμηση των γεγονότων μπορεί να εμποδίσει, με την πάροδο του χρόνου, τον μάνατζερ στο να κάνει τις επιλογές του.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αφορά τον πιο ευμετάβλητο από τους πόρους του οργανισμού ή της επιχείρησης, τον μόνο από αυτούς που διαθέτει δική του λογική. Συνεπάγεται ότι πρέπει να υπάρχει επιθυμία και ικανότητα αναγνώρισης και επιλογής από μια σειρά αντικειμενικών σκοπών. Απέχοντας από του να περιορίζει τον μάνατζερ, του παρέχει την ελευθερία να παίρνει αυτός τις αποφάσεις, αντί να αφήνει τα γεγονότα να αποφασίζουν γι' αυτόν. Αν προκύψει το απρόβλεπτο, η γνώση του περιβάλλοντος πρέπει να του δίνει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί. Ο μάνατζερ πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία στις αβέβαιες περιστάσεις και να ασχολείται με την ανάπτυξη πολιτικών και τη λήψη αποφάσεων σήμερα, που θα επηρεάσουν το ανθρώπινο δυναμικό αύριο.

Προκύπτει ότι η σωστή εφαρμογή των αρχών των Ανθρώπινων Σχέσεων είναι αναγκαία για τις επιχειρήσεις, τους εργαζομένους και την κοινωνία και κυρίως όταν εφαρμόζονται από όλες τις πλευρές του κοινωνικού συνόλου. Οι σωστές και αποδοτικές ανθρώπινες σχέσεις<sup>8</sup> στηρίζονται σε κάποιες απαιτήσεις μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι εξής περιληπτικά:

- Να μεταχειρίζεται η επιχείρηση τον εργαζόμενο, ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση, ως συνάνθρωπο και συνεργάτη.
- Τα διοικητικά μέτρα να προσαρμόζονται, όπου είναι δυνατό, ανάλογα με την περίπτωση, παρά τις φαινομενικές δυσκολίες.
- Να δείχνεται σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου.

- Να αισθάνονται οι προϊστάμενοι ως ευθύνη την ανύψωση όχι μόνον της αποδόσεως, αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται μαζί τους ή κοντά τους
- Να προσφέρουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και κυρίως να μη παραλείπουν να τα επαινούν.
- Οι εργαζόμενοι να εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και να ανταποκρίνονται θετικά σ' αυτές.

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις στις επιχειρήσεις και οργανισμούς παίζουν το σημαντικότερο ρόλο στην εγκαθίδρυση και στην διατήρηση κλίματος καλής συνεργασίας διότι μ' αυτές καλλιεργείται η ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης, από όλους προς όλους, ώστε να μην υπάρχει καχυποψία. Η εργασία της ομάδας προϋποθέτει την απόλυτη εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών, εμπιστοσύνη στην ειλικρίνεια τους και στις πράξεις τους.

Ανάπτυξη της αυτοπεποιθήσεως των εργαζομένων. Σ' αυτό μπορούν να βοηθήσουν οι εργαζόμενοι αν προσέχουν, στη συμπεριφορά τους, ώστε να μη θιγούν ψυχικά οι εργαζόμενοι και το αίσθημα εμπιστοσύνης στον εαυτό τους. Ακόμα και αν κάτι γίνει λάθος μπορεί να βρεθεί ο καλλίτερος τρόπος αντιμετώπισεως του και να βοηθηθεί, αυτός που έκανε το λάθος, να διορθώσει τις ενέργειες του προς το σωστό. Παρό τις δυσκολίες, που εμφανίζει η υπομονή για την αντιμετώπιση των λαθών, είναι αναγκαίο να υπάρχει.

Αμοιβαία κατανόηση, δηλαδή ο καθένας να προσπαθεί να καταλαβαίνει τους άλλους αλλά επίσης να προσπαθεί να τον καταλαβαίνουν οι άλλοι. Μία ειλικρινής εξήγηση τις περισσότερες φορές είναι αρκετή για να διασκορπίσει τις παρεξηγήσεις και να βάλει τα πράγματα στη θέση τους.

Η σωστή συνεργασία είναι ένας από τους απαραίτητους όρους για τη ψυχική υγεία των ανθρώπων και από την άλλη πλευρά, για να υπάρχει το επιθυμητό κλίμα συνεργασίας, πρέπει οι άνθρωποι να δείχνουν τον καλλίτερο εαυτό τους από όλες τις πλευρές.

Πρέπει να τονισθεί ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις πέρα ότι μπορούν να βοηθήσουν στην εμπέδωση καλής συνεργασίας, συμβάλουν με τις διάφορες γνώσεις που προσφέρουν, αποτελεσματικά στην έμπρακτη επίλυση διαφόρων προβλημάτων, αρκεί οι άνθρωποι να επιθυμούν την αξιοποίηση των γνώσεων που προσφέρουν αυτές. Θα πρέπει να διευκρινισθεί, ότι οι ανθρώπινες σχέσεις επιζητούν να αποκαταστήσουν την συνεργασία και την αρμονία, όπως επίσης και να περιστείλουν τις προστριβές, τις διενέξεις ή τις συγκρούσεις όχι μόνο μεταξύ των εργαζομένων αλλά και των προϊσταμένων με τους εργαζόμενους.

Αλλά στην περίπτωση που συμβούν συγκρούσεις, προσπαθούν να πάρουν τα δημιουργικά στοιχεία από αυτές και με τις μικρότερες ανθρώπινες ή ψυχολογικές απώλειες, να τα χρησιμοποιήσουν για την εξομάλυνση και καλύτερευση των σχέσεων. Υποστηρίζεται ότι η σύγκρουση είναι μία κινητήρια δύναμη μέσα στην ομάδα. Με δημοκρατική όμως διαδικασία, είναι δυνατό οι αντίθετες γνώμες να

προκαλέσουν ένα νέο πλαίσιο κοινής δράσεως και συνεργασίας, αφού θα υπάρχει η επιθυμία για κοινή δράση.

### *Ικανοποίηση Ανθρώπινων Αναγκών*

Οι H.G. Hicks και R.Gullet παρατηρούν<sup>10</sup>, ότι οι ανάγκες του ατόμου πηγάζουν από το εσωτερικό του κόσμο και έχουν καθοριστική επιρροή στις σκέψεις και την συμπεριφορά του.

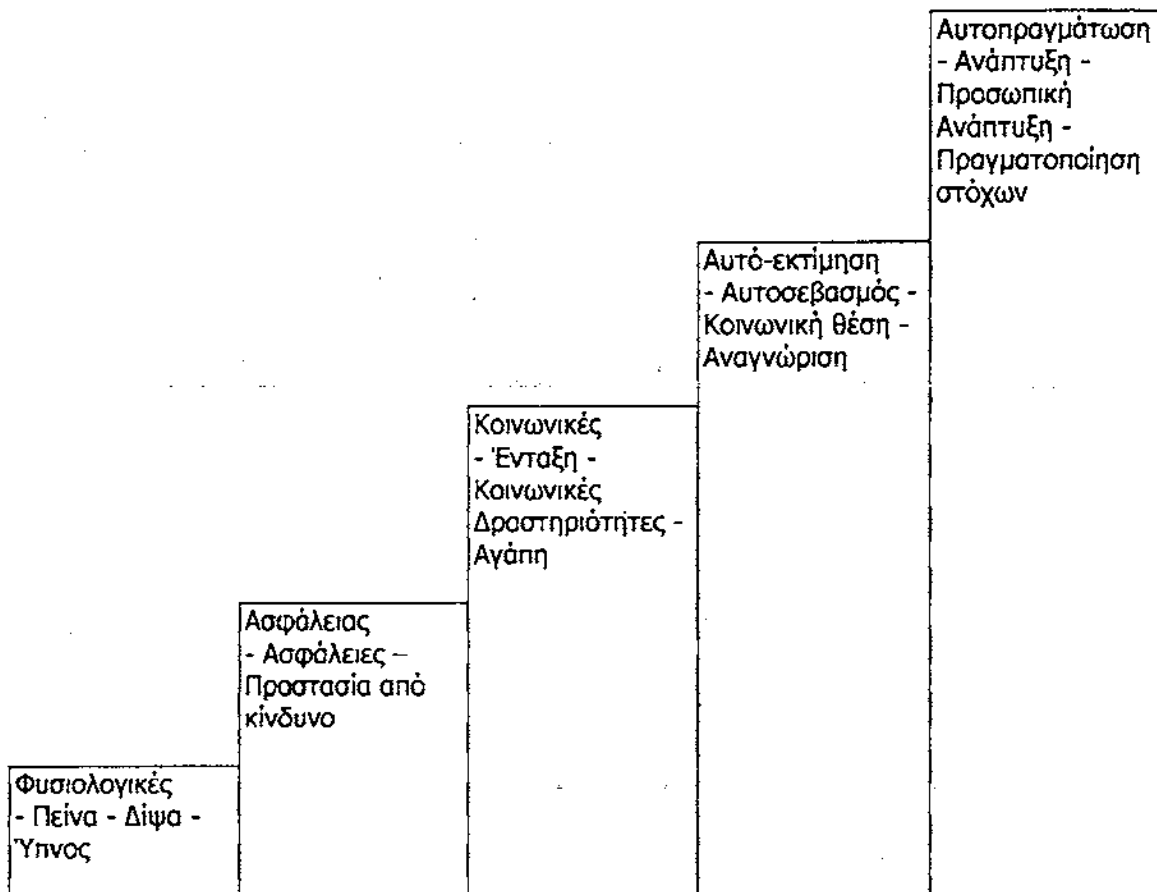
Αναφορικά με τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν διατυπωθεί και ακόλουθες σκέψεις, που έχουν εφαρμογή για όλες τις σχετικές θεωρίες:

- Καμιά ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Γι' αυτό απαιτείται μερική μόνο ικανοποίηση μίας ανάγκης, πριν ο άνθρωπος επιδιώξει την ικανοποίηση της επομένης.
- Οι ανάγκες αλλάζουν διάρκως σε κάθε άτομο και συνήθως είναι πολύ λίγο συνειδητές.
- Επειδή οι ανάγκες έχουν συχνά σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται. Ο τρόπος π.χ. με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί την βιολογική του ανάγκη για φαγητό, εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνική – οικονομική του θέση.

### Θεωρίες των αναγκών (Θεωρία MASLOW)

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι ανάγκες κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες και ιεραρχούνται<sup>3</sup>, ανάλογα με το πόσο πιεστικές είναι στην αρχή για την επιβίωση του ατόμου και μετά για την καταξίωσή του στην οικογένεια, στην επιχείρηση και στην κοινωνία.

Σχηματικά αποδίδεται με το πιο κάτω σχήμα η με τη μορφή της πυραμίδας:



Σύμφωνα συνεπώς με τη θεωρία του MASLOW, όπως φαίνεται και από την πιο πάνω σχηματική παράσταση, το άτομο ενδιαφέρεται στην αρχή να καλύψει τις βιολογικές ανάγκες του που θα του εξασφαλίσουν την επιβίωση (Να χορτάσει, να ξεδιψάσει και να κοιμηθεί).

Στη συνέχεια θέλει να εξασφαλίσει τη διατήρηση του τρόπου ικανοποίησης των αναγκών αυτών και στο μέλλον και συγχρόνως να προστατευθεί από τις καιρικές συνθήκες και από επιθέσεις άλλων ατόμων ή ζώων (Στέγη, ρούχα, όπλα κ.λ.π.). Όταν ικανοποιήσει και αυτές τις ανάγκες και νοιώσει ασφαλής ζητάει την ένταξη του σ' ένα σύνολο ατόμων (κοινωνία) που θα ενδιαφέρονται γι' αυτόν και θα μπορεί να απευθύνεται σε αυτά εάν χρειασθεί βοήθεια.

Εντεταγμένος πλέον ο άνθρωπος σ' ένα κοινωνικό σύνολο επιθυμεί μια θέση σ' αυτό, μια αναγνώριση των τυχόν ιδιαιτεροτήτων του, έναν σεβασμό και μια διάκριση.

Το τελευταίο στάδιο στην ικανοποίηση των αναγκών του είναι ανάπτυξη της προσωπικότητας του, η δημιουργία ευρύτερων ανθρώπινων σχέσεων και η πραγματοποίηση των στόχων του. Ο Maslow υποστηρίζει ότι, ξεκινώντας από το χαμηλότερο επίπεδο, κάθε ανάγκη πρέπει να έχει ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό πριν μπορέσουμε να κάνουμε το επόμενο βήμα προς τα πάνω.

Συνεπώς ενώ οι πρώτες 2 βαθμίδες των αναγκών του αναφέρονται σε βιολογικές ανάγκες, που θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν κατώτερου επιπέδου, οι επόμενες βαθμίδες αφορούν πνευματικές ανάγκες, συνεχώς εξελισσόμενες και αναπτυσσόμενες, που δείχνουν ακριβώς τη διαφορά του ανθρώπου από τα λοιπά όντα του πλανήτη μας.

### *Θεωρία HERZBERG*

Το αποτέλεσμα της θεωρίας των δύο παραγόντων του HERZBERG συνδέεται κάπως με τη θεωρία των αναγκών του Maslow. Ο HERZBERG κατέταξε τους παράγοντες που φαίνεται να παρακινούν το άτομο σε δύο επίπεδα το ανώτερο και το κατώτερο. Ξεκίνησε την έρευνά του το 1958, ζητώντας από 200 μηχανικούς και οικονομολόγους να περιγράψουν ποιες καταστάσεις τους ικανοποιούσαν και τους παρακινούσαν και ποιες δεν τους ικανοποιούσαν και τους άφηναν αδιάφορους.

Από τις απαντήσεις τους, ο HERZBERG παρήγαγε τη θεωρία των δύο παραγόντων: παράγοντες ικανοποίησης είναι παράγοντες όπως τα μεγάλα επιτεύγματα, η ευθύνη, η ίδια η εργασία, η αναγνώριση, η προσωπική ανάπτυξη. Ως παράγοντες μη ικανοποίησης όρισε τους παράγοντες όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η συμπεριφορά των προϊσταμένων, οι μη μισθολογικές παροχές.

Μεταγενέστεροι ερευνητές που έλεγξαν τις απόψεις του HERZBERG δεν μπόρεσαν να αποδείξουν το θεωρητικό σύνδεσμο ανάμεσα στις καταστάσεις παρακίνησης και στους αντίστοιχους παράγοντες παρακίνησης. Επιπλέον, ορισμένοι ερευνητές (STEERS και PORTER, 1987) υποστήριξαν ότι οι παράγοντες μη ικανοποίησης μπορούν να γίνουν παράγοντες παρακίνησης και ότι οι συνθήκες υγιεινής μπορούν και από μόνες τους να οδηγήσουν σε ικανοποίηση.

Η θεωρία του HERZBERG μπορεί να φανεί χρήσιμη και να έχει ευρύτατη εφαρμογή, πρέπει όμως να τροποποιηθεί ώστε να ληφθεί υπόψη το παραπάνω στοιχείο.

### *Υποκινητικοί Παράγοντες*

Υποκινητικοί παράγοντες είναι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο, σύμφωνα με τον HERZBERG, και είναι οι ακόλουθοι:

- Το επίτευγμα, δηλαδή να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα, που προκύπτουν, καθώς και να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.

- Η αναγνώριση των υπηρεσιών, που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαινετικά λόγια, προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους, κ.λπ.). Γενικά, σαν αναγνώριση εννοούμε στιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο πως αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλει.
- Η εργασία αυτή καθ' αυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που' χει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
- Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.
- Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο HERZBERG θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις για το λόγο αυτό ονομάζει τους παράγοντες αυτούς υποκινητικούς.

### *Παράγοντες Δυσαρέσκειας*

Υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια. Ανάμεσα σε αυτούς είναι και οι ακόλουθοι:

- Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση, η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μην γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές, δηλαδή ανεπαρκής εξουσιοδότηση καθώς και η πολιτική, την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.
- Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαιρισμός, φωτισμός, τεχνολογία, κ.λπ.)
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους.
- Ο μισθός, δηλαδή σε περίπτωση που δεν έγινε η αύξηση την οποία περίμενε ο εργαζόμενος και δεν του αναγνωρίζει τα διάφορα επιδόματα που πρέπει να πάρει.
- Η ηγεσία, δηλαδή η ανικανότητα του προϊσταμένου και η άδικη συμπεριφορά του προς τους εργαζομένους.
- Η εξασφάλιση (μονιμότητα) της απασχόλησης.



Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί εφόσον δεν ικανοποιηθούν αυξάνουν την δυσαρέσκεια του ατόμου και αυτό προκαλεί αρνητικές επιδράσεις στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

### *Σχέση Θεωριών MASLOW και HERZBERG*

Η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας των ανθρωπίνων αναγκών του MASLOW είναι πραγματικά σημαντική και αποτέλεσε σταθμό στη θεωρία διοίκησης. Μπορούμε να την ονομάσουμε βασική θεωρία αφού γύρω από αυτήν οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία οργάνωσης και προγραμματισμού.

Ενώ ο MASLOW αναφέρεται στις ανάγκες ο HERZBERG φαίνεται να ασχολείται με τους στόχους, με τα κίνητρα που τείνουν να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες π.χ. το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη τείνουν να ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής και τείνουν να ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ η αυξημένη ευθύνη, εργασία που προκαλεί ενδιαφέρον η πρόοδος και η ανάπτυξη είναι παράγοντες κινήτρων και τείνουν να ικανοποιούν τα επίπεδα των αναγκών της αυτοπραγμάτωσης.

### *Η Θεωρία του ALDERFER (Η θεωρία Υ.Σ.Α. - Ύπαρξη, Συνάφεια, Ανάπτυξη)*

Το 1972, ο ALDERFER πρότεινε μια εναλλακτική λύση στη θεωρία του MASLOW και τις διαπιστωμένες αδυναμίες της. Η θεωρία Υ.Σ.Α. διαφέρει από εκείνη τη θεωρία του MASLOW στο ότι έχει μόνο τρεις κατηγορίες αναγκών, αντί των πέντε.

Η ύπαρξη αντιστοιχεί στις βιοποριστικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας του MASLOW, η συνάφεια αντιστοιχεί απευθείας στις κοινωνικές ανάγκες του MASLOW και η ανάπτυξη στις νεότερες ανάγκες της εκτίμησης και της αυτό-πραγμάτωσης. Μια από τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις δυο αυτές θεωρίες είναι ότι του ALDERFER φαίνεται να επαληθεύεται πιο εύκολα και επομένως προσφέρει μεγαλύτερη σχέση με την πραγματικότητα.

Ως επέκταση της θεωρίας του, ο ALDERFER πρότεινε την εφαρμογή της αρχής της αμηχανίας – οπισθοχώρησης. Σύμφωνα με αυτήν, όταν οι προσπάθειες κάποιου να βρει ικανοποίηση σε ανώτερο επίπεδο προσκρούουν διαρκώς σε αποτυχίες, τότε η αντίδρασή του είναι να οπισθοχωρήσει και να εστιάσει τις προσπάθειές του στο αμέσως χαμηλότερο επίπεδο. Έτσι, ενισχύεται η ικανοποίηση αναγκών του χαμηλότερου επιπέδου και αγνοούνται οι ανάγκες του υψηλότερου επιπέδου.

## Η Θεωρία του McCLELLAND (Η θεωρία των επίκτητων αναγκών)

Η θεωρία αυτή στηρίζεται σαφώς στην άποψη ότι οι ανάγκες μας είναι επίκτητες, τις αποκτάμε κατά την διάρκεια της ζωής μας. Δηλαδή, στηρίζεται στη μάθηση μέσω των βιοτικών εμπειριών.

Για τον McCLELLAND τρεις είναι βασικά οι ανάγκες: τα *Επιτεύγματα*, οι *Δεσμοί* και η *Εξουσία*. Αυτές ελέγχονται με χρήση του τεστ θεματικής πρόσληψης, ενός τεστ που κατά βάση χρησιμοποιεί εικόνες. Στους εξεταζόμενους παρουσιάζεται μια εικόνα ή μια σειρά από εικόνες και τους ζητείται να αναπτύξουν μια ιστορία με βάση τις εικόνες. Εξετάζοντας μετά το γραπτό τους, αξιολογείται η σημασία που δίνουν σε κάθε μια από αυτές τις τρεις ανάγκες.

Αυτές τις ανάγκες πρέπει να τις αισθάνονται έντονα τα άτομα, τα οποία μετέχουν σε μια επιχείρηση, καθώς αυτά συνεργάζονται σε ομάδες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί:

α. Τα άτομα, τα οποία αισθάνονται την ανάγκη για απόκτηση δύναμης έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Οι άνθρωποι αυτοί επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικοί, πρακτικοί και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν μπροστά σε κοινό.

β. Τα άτομα, που αισθάνονται την ανάγκη για δεσμούς συνεργασίας και επαφής με τους άλλους ανθρώπους, τους αρέσει να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες και να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις.

γ. Τα άτομα, που αισθάνονται την ανάγκη για επίτευγμα επιθυμούν έντονα την επιτυχία και φοβούνται πολύ την αποτυχία, θέτουν δύσκολους στόχους, εκτιμούν και αναλύουν τα προβλήματα ως ένα σημείο, αναλαμβάνουν σκέραια την ευθύνη για τα έργα τους, επιθυμούν την κριτική για τα έργα τους, είναι ικανά να δουλεύουν σκληρά για να πετύχουν τους στόχους τους.

Για τα άτομα αυτά το χρήμα παύει να είναι πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης, βέβαια οι χρηματικές ανταμοιβές είναι ευπρόσδεκτες, αλλά μόνο σαν παράγοντες για γόητρο και αναγνώριση της επίδοσής τους. Την ικανοποίηση και το συναίσθημα για αυτό-εκπλήρωση, το οποίο θα αισθανθούν τα άτομα αυτά όταν επιτύχουν τους στόχους τους, δεν είναι δυνατόν να τους προσφέρει καμιά χρηματική ανταμοιβή.

Σε μία τέτοια περίπτωση μπορεί τα άτομα να καλλιεργούν πιο πολύ την ανάγκη για εξουσία παρά την ανάγκη για συνεργασία και επίτευγμα, γιατί είναι τόσο προσκολλημένοι στο έργο τους που δεν ασχολούνται με την καλλιέργεια καλών ανθρωπίνων σχέσεων με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Για αυτό το λόγο θεωρείται αναγκαίο τα διευθυντικά στελέχη να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη των αναγκών που διερεύνησε ο McCLELLAND.

## *Η Θεωρία του KURT LEWIN*

Ο K.LEWIN είναι ο πρώτος που εξηγεί πως η υποκίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα, μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο και ότι πρέπει να μελετάται σαν τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, λείπει, είναι συνάρτηση της ατομικότητας του προσώπου και του περιβάλλοντος. Για να καταλάβουμε την συγκεκριμένη συμπεριφορά κάποιου ατόμου, πρέπει να γνωρίζουμε ορισμένα πράγματα για το ίδιο το άτομο, αλλά και για το περιβάλλον του.

Οι εργαζόμενοι ασχολούνται μέσα σε ένα περιβάλλον, όπου δρουν διάφορες ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις. Η συμπεριφορά τους θα εξαρτηθεί από την ένταση των δυνάμεων αυτών. Έργο κάθε διευθυντικού στελέχους αποτελεί το να θέσει υπό έλεγχο τις δυνάμεις αυτές, μειώνοντας τις ανασταλτικές και ενδυναμώνοντας τις υποκινητικές, εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοίκησης που έχει στη διάθεσή του.

## *Η Θεωρία των L.W.PORTER και E.E.LAWLER*

Αυτή η θεωρία βασίζεται κυρίως στην θεωρία των προσδοκιών του VROOM και μας δίνει μια αρκετά ολοκληρωμένη εικόνα της υποκινητικής διαδικασίας. Το πρότυπο των PORTER & LAWLER μας δείχνει καθαρά ότι η υποκίνηση του εργαζόμενου αποτελεί έναν αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό. Η διοίκηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών, του σαφούς καθορισμού των καθηκόντων και της υπευθυνότητας των στελεχών καθώς και στο θέμα της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές. Θα το αναλύσουμε καλύτερα παρακάτω στις θεωρίες για την παρακίνηση.

### *Τι είναι παρακίνηση*

Η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως η δύναμη την οποία παράγουν άτομα κατά την επιδίωξη της εκπλήρωσης στόχων, εσωτερικών και εξωτερικών πράγμα που με τη σειρά του παράγει αποδοτική συμπεριφορά. Επομένως, η παρακίνηση δίνει κατεύθυνση στον προσανατολισμό ενός ατόμου και δημιουργεί τάση επιμονής.

Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορα προγράμματα κινήτρων, για να κινήσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων προς την εργασία τους και να τους κάνει πιο αποδοτικούς. Τα κίνητρα αυτά έχουν σαν έναν από τους στόχους τους το ανέγασμα του ηθικού των εργαζομένων για την εργασία τους. Η διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων - μέσα από διάφορες μεθόδους - για μεγαλύτερη απόδοση γίνεται από τους προϊσταμένους τμημάτων ονομάζεται υποκίνηση.

Η υποκίνηση ή παρακίνηση είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει

συνεργασία, εξέλιξη κοινής προσπάθειας για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.

Η υποκίνηση είναι μια τακτική που εφαρμόζεται όλο και σε περισσότερες επιχειρήσεις και έχει στόχο να ανεβάσει το ηθικό των εργαζομένων, να κινήσει το ενδιαφέρον για την εργασία τους και τέλος να κάνει τον εργαζόμενο παραγωγικό προς την επιχείρηση.

Με την παρακίνηση οι εργαζόμενοι ενεργούν με την δική τους βούληση. Έτσι θα ικανοποιηθούν για ό τι κάνουν, αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα και όπως υποστηρίζεται, τα κίνητρα αυτά, πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο.

Η παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου επιδόσεως των εργαζομένων, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας.

Για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια παρακινήσεως, που είναι αναγκαία αλλά και χρήσιμη, πρέπει να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει ότι τον γνωρίζουμε καλά, ότι γνωρίζουμε την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου που συνεργάζεται μαζί μας.

Για να είναι ο εργαζόμενος ικανοποιημένος από την εργασία του πρέπει μέσα σε αυτή να καλύπτει όλες τις ανάγκες του, πρέπει δηλαδή να ανταποκρίνεται στις φυσιολογικές, κοινωνικές, ανάγκες για ασφάλεια, αυτό-εκτίμησης και ανάγκες ένταξης κάπου. Αν ο εργαζόμενος καλύπτει μέσα από την εργασία του αυτές τις ανάγκες τότε γίνεται σίγουρα πιο αποδοτικός, παίρνει πρωτοβουλίες και γενικά είναι ένα δημιουργικό άτομο.

### *Θεωρίες για τα κίνητρα και την παρακίνηση*

Αυτές οι θεωρίες για την παρακίνηση διαφέρουν από τις θεωρίες των αναγκών στο ότι επιχειρούν να αξιολογήσουν τις εσωτερικές νοητικές διαδικασίες σκέψης που επηρεάζουν την συμπεριφορά. Οι θεωρίες αυτές κινούνται από την παραδοχή ότι ένας άνθρωπος σταθμίζει τις πιθανές εκβάσεις της προσπάθειας που θα καταβάλλει επιδιώκοντας ένα στόχο και αποφασίζει εκ των προτέρων αν θα τον επιδιώξει ή όχι. Σημαντικές θεωρίες<sup>11</sup> που θα εξεταστούν εδώ είναι η *θεωρία της προσδοκίας*, η *θεωρία της δικαιοσύνης* και η *θεωρία της θέσπισης στόχων*.

Συνδεδεμένες με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και της οργανωτικής συμπεριφοράς που αναπτύσσουν είναι οι θεωρίες της υποκίνησης, όπως αυτές παρουσιάζονται από τους διάφορους θεωρητικούς της Διοίκησης και Βιομηχανικούς Ψυχολόγους.

### Η θεωρία των προσδοκιών

Ο VROOM υποστήριξε ότι, πριν καταβάλουμε προσπάθεια για να εκτελέσουμε ένα δεδομένο έργο, εξετάζουμε τρεις παράγοντες. Αυτοί αποτελούν τη βάση για τη θεωρία της προσδοκίας, και είναι:

1. *Προσδοκία προσπάθειας – επιτέλεσης*. Αυτό σημαίνει ότι υπολογίζουμε την πιθανότητα, η προσπάθεια που καταβάλουμε να οδηγήσει τελικά σε αποδεκτή επιτέλεση του δεδομένου έργου. Αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση παραγόντων όπως η ικανότητά μας, οι γνώσεις μας, οι πόροι που διαθέτουμε, το περιβάλλον και η κρισιμότητα του δεδομένου έργου.
2. *Προσδοκία επιτέλεσης – αποτελέσματος*. Αυτό σημαίνει ότι υπολογίζουμε ότι η επιτυχής επιτέλεση του έργου θα οδηγήσει όντως στο αναμενόμενο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση της αμοιβής μας, του επιτεύγματος και του γοήτρου.
3. *Βαρύτητα*. Αυτή είναι η τιμή που δίνουμε στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα, τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Αν προβλεπόμενες ανταμοιβές μας ενδιαφέρουν ή κρίνουμε ότι αξίζουν την προσπάθεια, τότε η βαρύτητα θα είναι υψηλή. Από την άλλη πλευρά, αν οι προβλεπόμενες ανταμοιβές δεν μας ενδιαφέρουν, η βαρύτητα θα είναι χαμηλή. Από την άποψη αυτή, το άτομο δεν θα λάβει υπόψη του μόνο ζητήματα του οργανισμού, αλλά και της προσωπικής ζωής του.

Όταν ένα ζήτημα έχει χαμηλή βαρύτητα, το άτομο θα έχει χαμηλή παρακίνηση. Άρα, η παρακίνηση θα είναι υψηλή μόνο όταν και οι τρεις παράγοντες προκαλούν έντονη θετική απόκριση. Σύμφωνα λοιπόν, με αυτήν την θεωρία, ο εργαζόμενος πρέπει πρώτα να γνωρίζει ότι, αν προσπαθήσει θα είναι σε θέση να αποδώσει περισσότερο. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι πρέπει να έχει τις ικανότητες, που απαιτούνται για μεγαλύτερη επίδοση. Η υψηλή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα, τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να είναι ελκυστικά κι επιθυμητά από τον εργαζόμενο γιατί μόνο τότε θα προσπαθήσει να πετύχει.

Η παρακίνηση λοιπόν, αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά, έργο της διοίκησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζόμενους ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις για την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει πρώτα να προσφέρει σ' αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα.

### Η θεωρία της δικαιοσύνης

Δικαιοσύνη σημαίνει το αίσθημα περί δικαίου. Καθημερινά βιώνουμε καταστάσεις σχετικά με το ποια ανταμοιβή παίρνουμε εμείς και οι άλλοι για την ίδια καταβαλλόμενη προσπάθεια. Αξιολογούμε τις καταστάσεις αυτές και συγκρίνουμε την ανταμοιβή μας με των άλλων. Αν αυτά που παίρνουμε εμείς θεωρούνται ίσης αξίας με των άλλων, υπάρχει ισορροπία, οι περισσότεροι άνθρωποι αυτό

επιδιώκουν και είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Δυστυχώς δεν προσφέρουν όλες οι καταστάσεις τη βάση για ένα ισορροπημένο αποτέλεσμα για όλους. Υπάρχουν κερδισμένοι και χαμένοι.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η παρακίνηση διοχετεύεται στην προσπάθεια αποκατάστασης των αισθητών αδικιών που διαπιστώνουμε. Δεδομένου ότι, απλώς με το να αλλάξουμε τον άνθρωπο με τον οποίο συγκρινόμαστε μπορούμε να βρούμε πολλές περιπτώσεις που αδικούμαστε, αυτή η ενέργεια της αδικίας δημιουργεί μια παρακίνητική ένταση. Όσο αυξάνεται η αδικία την οποία αντιλαμβανόμαστε, τόσο αυξάνεται η παρακίνητική ένταση.

Η μείωση της ανπληπτής δικαιοσύνης κατά πάσα πιθανότητα θα οδηγήσει κατ' αρχάς σε μεγιστοποίηση της απόδοσης, στην συνέχεια σε απόπειρα αλλαγής των παραγόντων, στην συνέχεια σε αλλοίωση ή τροποποίηση του συστήματος αξιών και τελικά ίσως σε αποχώρηση από τον εργασιακό χώρο.

### *Θεωρία της θέσπισης στόχων*

Η θέσπιση στόχων είναι ευγενώς ένα μέσο δημιουργίας παρακίνησης, διότι οι στόχοι δημιουργούνται συνείδηση το τι πρέπει να επιτευχθεί, από ποιόν, με ποια μέσα και πότε.

Οι LOCKE και οι συνεργάτες (1981) αναφέρει ότι η θέσπιση στόχων είναι ισχυρό παρακίνητικό εργαλείο. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, χρησιμοποιείται ευρέως και αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη και την αξιολόγηση συστημάτων ποιότητας. Κατά συνέπεια, η χρήση της σε οργανισμούς μπορεί να' χει αξιόλογη επίδραση στη απόδοση τόσο των ατόμων όσο και του οργανισμού.

### *Αυτό-παρακίνηση*

Μια άλλη ουσιώδης παράμετρος βελτίωσης της συμπεριφοράς του ανθρώπου είναι η αυτό-παρακίνηση.

Αυτό-παρακίνηση είναι η ψυχική δύναμη που ανυψώνει τον άνθρωπο σε οποιοδήποτε επίπεδο επιθυμεί. Ο βαθμός αυτό-παρακίνησης εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο αναπτύσσεται μια υγιής συμπεριφορά απέναντι στο ίδιο το άτομο και στα γεγονότα. Είναι αδύνατο να παρακινήσει ένα άτομο ένα άλλο αν δεν έχει μάθει να παρακινεί τον εαυτό του.

Οι αυτό-παρακινούμενοι άνθρωποι δεσμεύονται, οι κοινοί άνθρωποι υπόσχονται. Η δύναμη της προσωπικής παρακίνησης, προέρχεται από ένα συγκεκριμένο ατομικό σχέδιο δράσης και από την καθημερινή εφαρμογή του. Αν δεν ανακαλύψει το άτομο τις ικανότητες του και το δυναμισμό του θα μείνει διανοητικά κατάκοιτο σ' όλη του τη ζωή.

Έχοντας υπόψη συνεπώς οι Managers των επιχειρήσεων τα πιο πάνω βασικά κίνητρα πρέπει να προσπαθούν να προβάλλουν τις επιτυχίες των εργαζομένων, που συνετέλεσαν στην ανοδική πορεία της επιχείρησης και στην πραγμάτωση των στόχων της, χωρίς να προκαλούν τη μνησικακία των υπολοίπων και χωρίς να προσβάλλουν όσους υστέρησαν.

Η επιβράβευση αυτών πρέπει να είναι δίκαιη και αποδεκτή από όλους. Οι όροι της πρέπει να είναι γνωστοί από την αρχή. Έτσι θα ξέρουν και οι υπόλοιποι πως, εφόσον επιτύχουν τους στόχους ή επιδείξουν πρωτοβουλία, χρήσιμη για την επιχείρηση, θα βραβευθούν και εκείνοι. Με τον τρόπο αυτό προάγεται η άμιλλα μεταξύ του προσωπικού και η συνεργασία. Μειώνεται επίσης ο ατομικισμός, που μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αναγκαία συλλογικότητα της προσπάθειας για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος.

### *Κίνητρα Ανθρώπινης Συμπεριφοράς στον Επιχειρηματικό Χώρο*

Η ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται από τον άνθρωπο γενικά και από το ίδιο το άτομο ιδιαίτερα, είναι φυσικό αυτή να επιδέχεται βελτίωση και ανάπτυξη. Και το κυριότερο κίνητρο για τη βελτίωση της συμπεριφοράς του ατόμου είναι το παράδειγμα των άλλων επιτυχημένων ανθρώπων και η επιθυμία του να τους μοιάσει ή να τους φτάσει και να τους ξεπεράσει, για να ωφεληθεί και αυτό το όσα οφέλη εκείνοι έχουν αποκτήσει.

Αυτό φυσικά προϋποθέτει την ύπαρξη στόχων. Η πιο ισχυρή ανθρώπινη ώθηση προς την επιτυχία είναι οι στόχοι, που πρέπει όμως να είναι ρεαλιστικοί και να μη συγχέονται με τις επιθυμίες και τις ονειροπολήσεις. Τίποτε ουσιαστικό δεν ολοκληρώνεται χωρίς στόχους και πίστη στην δυνατότητα επίτευξής τους.

Το επόμενο και εξ ίσου σοβαρό κίνητρο βελτίωσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η επιβράβευση. Η δίκαιη, έγκαιρη και δημόσια επιβράβευση ανυψώνει ηθικά και ψυχολογικά το άτομο, το παρακινεί για περαιτέρω βελτίωση, το καθιστά υπόδειγμα για μίμηση σε άλλα άτομα και συντελεί στην υποκίνηση του για επίτευξη νέων, ακόμη υψηλότερων, στόχων.

Η επιβράβευση μπορεί να είναι ηθική (εύφημος μνεία, έκφραση συγχαρητηρίων σε συγκέντρωση προσωπικού, προαγωγή, τοποθέτηση σε ανώτερη θέση κλπ), ή υλική (χορήγηση bonus, αύξηση μισθού, χορήγηση επιδόματος παραγωγικότητας κλπ).

### *Κίνητρα για την ικανοποίηση των εργαζομένων*

Για την ενεργοποίηση του προσωπικού, για καλύτερη και περισσότερη εργασία, υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων που αποδίδουν, σε διαφορετικό όμως βαθμό η κάθε μια, ανάλογα με τις περιστάσεις<sup>2</sup>:

- α) Κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η ίδια η εργασία
- β) Κίνητρα που έχουν σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον της Εργασίας
- γ) Κίνητρα εξωτερικά

### *Κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η ίδια η εργασία*

Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που εργάζονται επειδή τους αρέσει η δουλειά τους. Ξοδεύουν χρόνο, προσπάθεια και χρήμα, χωρίς να περιμένουν από τη δουλειά τους κανένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ούτε με την έννοια της παραγωγής, ούτε με την έννοια της αναγνώρισης από το κοινωνικό περιβάλλον. Ότι κάνουν το κάνουν από "μεράκι", από μια εσωτερική παρόρμηση για εργασία και από την επιθυμία της αυτοϊκανοποίησης από το τελικό αποτέλεσμα αυτής. Χωρίς να είναι χόμπι, έχει αρκετά από τα στοιχεία του. Δεν είναι εργασιομανείς, ούτε τελειομανείς, είναι απλά εραστές της δουλειάς τους.

### *Κίνητρα που έχουν σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας*

Αφορά άτομα που δεν περιμένουν υλικές ανταμοιβές. Τέτοιες μη υλικές απολαβές από την προσφορά της εργασίας είναι η αναγνώριση της προσωπικότητας, η συντροφικότητα με τους συναδέλφους, η δύναμη της επιβολής, η κοινωνική άνοδος, η ελευθερία λήψης αποφάσεων, η δυνατότητα έκφρασης δημιουργικών απόψεων κ.λπ.

Οι περιπτώσεις των εργαζομένων σε κοινωφελείς Οργανώσεις, όπως οι "Γιατροί χωρίς σύνορα", δείχνουν το κίνητρο για την υποκίνηση τους, στην προσφορά εργασίας. Πρόκειται για την ικανοποίηση όχι υλικών αλλά ανώτερων ψυχικών και πνευματικών συναισθημάτων.

### *Κίνητρα εξωτερικά*

Αυτά αναφέρονται στη χρηματική αμοιβή, σε ανταπόδοση της προσφερόμενης εργασίας και γενικά σε προσδοκώμενα υλικά κέρδη και απολαβές.

### *Κίνητρα συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση*

Πέρα από ένα ανταγωνιστικό μισθό, τα χρήματα παύουν να είναι κινητήρια δύναμη για τους περισσότερους των ανθρώπων. Και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι την επόμενη ημέρα κάθε νέας



αύξησης των αποδοχών τους, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων, αισθάνεται όπως και πριν λάβει τις αυξήσεις, για τις οποίες ίσως και να είχε αγωνισθεί σκληρά.

Αυτό δείχνει ότι η υποκίνηση των εργαζομένων για εργασία πρέπει να περιλαμβάνει και την ικανοποίηση και άλλων, πλην των υλικών, ίσως και όχι εμφανώς ορατών, αναγκών τους.

Συνεπώς προκειμένου να καθορισθούν τα κίνητρα ενεργοποίησης του προσωπικού πρέπει προηγουμένα να αναλυθούν οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου, που έχουν οι εργαζόμενοι και που η μη ικανοποίησή τους επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους αλλά και τη συμπεριφορά τους στην επιχείρηση.

Μερικές από αυτές είναι οι ακόλουθες:

α) Η ουσιαστική συμμετοχή στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Ο εργαζόμενος επιθυμεί να είναι παραγωγικός και δημιουργικός, γι' αυτό πρέπει να του προσφέρεται η ευκαιρία να αποδείξει έμπρακτα τη συνεισφορά του στην κοινή προσπάθεια και να του αναγνωρίζεται αυτή ουσιαστικά και δημόσια.

β) Ο προσωπικός σεβασμός

Ένα άτομο αισθάνεται σεβαστό και άξιο όταν του παρέχεται η ευκαιρία να εκφράζεται ελεύθερα και να νιώθει ασφαλές, έστω και αν αποτελεί μειοψηφία. Ο σεβασμός περιλαμβάνει αναγνώριση και αποδοχή, αν όχι των ιδεών του, τουλάχιστον των συναισθημάτων του και του δικαιώματος να εκφράζει ελεύθερα τις σκέψεις του.

γ) Η δυνατότητα ελεύθερης διαπροσωπικής επικοινωνίας

Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος, απαλλαγμένου καχυποψίας και παρέχοντος την ευχέρεια στους ανθρώπους να τοποθετούνται θετικά στα διάφορα θέματα και προβλήματα που τους απασχολούν, είναι υποχρέωση της επιχείρησης.

δ) Η συνεχής προσφορά μόθησης και γνώσεων

Κάθε άτομο θέλει να μαθαίνει. Ευχαριστιέται όταν του παρέχονται ευκαιρίες για μάθηση και ικανοποιείται ιδιαίτερα όταν διαπιστώνει ότι του δίνεται η δυνατότητα συνεχούς πνευματικής και επαγγελματικής βελτίωσης σ' όλη την εξελικτική πορεία της σταδιοδρομίας του. Είναι απαραίτητο συνεπώς στις επιχειρήσεις να καταρτίζουν προγράμματα εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης ή επιμόρφωσης του προσωπικού τους για να ικανοποιήσουν αυτή την ανάγκη, από την οποία θα ωφεληθούν ιδιαίτερα.

Τα κίνητρα έχουν εξαρτώμενη σχέση τους παράγοντες υποκίνησης και τις θεωρίες ανθρώπινων αναγκών όπως έχουμε αναφέρει με τα παραπάνω. Για να βοηθήσουμε στη κατανόηση των κινήτρων παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα<sup>12</sup>.

## ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

Ανθρώπινες Ανάγκες	Παράδειγματα Θετικών Κινήτρων	Παράδειγματα Αρνητικών Κινήτρων
Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές</li> <li>• Προσαγωγές στην Ιεραρχία της επιχείρησης</li> <li>• Σταθερότητα στους όρους εργασίας</li> <li>• Σωστή συμπεριφορά</li> <li>• Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται</li> <li>• Ασφαλείς συνθήκες εργασίας</li> <li>• Αναγκαίος και σίγχυρονος εξοπλισμός</li> <li>• Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός</li> <li>• Επαρκή διαλείμματα εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανεπαρκής αμοιβή, καμία άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του</li> <li>• Υποβιβασμός, στυγερά συμπεριφορά</li> <li>• Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται</li> <li>• Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας</li> <li>• Ανεπαρκής εξοπλισμός</li> <li>• Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας</li> </ul>
Ανάγκες κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους</li> <li>• Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους</li> <li>• Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου</li> </ul>
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτό-εκπαλήρωση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα</li> <li>• Επιμορφωτική προς το πρόσωπο του εργαζόμενου και συμπεριφορά προς αυτόν σα να ήταν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας</li> <li>• Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζόμενου</li> </ul>

## Κριτική Κινήτρων

Μια βαθύτερη μελέτη των κινήτρων των πιο πάνω κατηγοριών δείχνει ότι αυτές ιεραρχούνται με την ίδια σειρά αφού η πρώτη κατηγορία δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δεύτερη και αυτή από την τρίτη.

Παρατηρούνται περιπτώσεις όπου η δυσαρέσκεια των εργαζόμενων από την έλλειψη ικανοποιητικών ανθρωπίνων σχέσεων στο περιβάλλον της εργασίας τους να εκφράζεται με τη μορφή οικονομικών διεκδικήσεων, απουσιών, σπατάλης υλικών, προστριβών, εναντιώσεων, απειθαρχιών κ.λπ.

Δεν είναι εύκολο ο εργαζόμενος να ξέρει από την αρχή ποια εργασία θα του δώσει μεγαλύτερη ικανοποίηση, ούτε αντίστροφα να διαμορφωθεί μια δουλειά που να δίνει, σε όποιον την εκτελέσει, απόλυτη ικανοποίηση.

Πολλές φορές μια μονότονη εργασία δεν είναι αναγκαστικά πληκτική, όταν παρέχεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να κουβεντιάζει με τους συναδέλφους του κατά την ώρα της εργασίας και να μην καταλαβαίνει "πως πέρασε η ώρα". Εξάλλου έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ότι η "μικρο-κοινωνία του χώρου εργασίας" χαρακτηρίζει την κάθε εργασία.

Για παράδειγμα, θα μπορούσε να αναφερθεί, ότι το να είναι κάποιος υπηρέτης σήμερα είναι εξαιρετικά υποτιμητικό, ενώ αντίθετα τον 10ο αιώνα ήταν πολύ προτιμότερο από το να είναι εργάτης σε εργοστάσιο. Άρα σημασία έχει η εποχή στην οποία αναφέρεται ο μελετητής και η εικόνα που έχει για την εργασία του ο κάθε εργαζόμενος.

Όταν λοιπόν απουσιάζουν τα πιο πάνω κίνητρα τότε εμφανίζεται η "εργασιακή αλλοτρίωση" που έχει ως συνέπεια τη μειωμένη παραγωγικότητα, την κακή ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή προσφερόμενων υπηρεσιών, τη διαμόρφωση εχθρικού κλίματος στην επιχείρηση και γενικά την αναποτελεσματικότητα στη διοίκηση του προσωπικού και τη μείωση της κερδοφορίας της οικονομικής μονάδας.

Γι' αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν, με τη δημιουργία του καλύτερου δυνατού εργασιακού περιβάλλοντος, την εναλλαξιμότητα των θέσεων εργασίας, τη διεύρυνση των αντικειμένων απασχόλησης κατά θέση εργασίας, τον εμπλουτισμό των θέσεων με νέα ενδιαφέροντα, τις εκπαιδεύσεις και τα σεμινάρια, τα διαλείμματα και τη δημιουργία χώρων αναψυχής εντός των επιχειρήσεων.

Επίσης φροντίζουν για τη διοργάνωση ψυχαγωγικών και μορφωτικών εκδηλώσεων, την υποβοήθηση στις μετακινήσεις από και προς τους χώρους εργασίας, τις συνεστιάσεις και τις δημόσιες επιβραβεύσεις, και φυσικά παρέχοντας συγχρόνως ανταγωνιστικές αμοιβές και λοιπές οικονομικές παροχές, να προσφέρουν τα κίνητρα που θα υποκινήσουν τους εργαζόμενους για καλλίτερη ποιοτικά και περισσότερη ποσοτικά εργασία.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

## Συστήματα Ποιότητας

Σύμφωνα με τις αρχές Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η επίτευξη των στόχων που αποβλέπει η επιχείρηση μέσω μιας αποτελεσματικής διαδικασίας και η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, υλοποιούνται μέσα από την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας και σε συνδυασμό με τα Συστήματα Ποιότητας.

### *Τι είναι σύστημα ποιότητας*

Το σύστημα ποιότητας είναι σχεδιασμένο ώστε να προσφέρει τόσο την υποστήριξη όσο και το μηχανισμό για την αποτελεσματική διεξαγωγή δραστηριοτήτων ποιότητας σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για ένα συστηματικό μέσο για τη διαχείριση της ποιότητας στον οργανισμό. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός φροντίζει να υπάρχει και να λειτουργεί αποτελεσματικά ένα σύστημα μόνιτων της ποιότητας.

### *Τι είναι διαχείριση ολικής ποιότητας*

Η διαχείριση ολικής ποιότητας είναι ένα σύστημα διευθυντικής λειτουργίας που βασίζεται σε συγκεκριμένες ιδεολογικές και πολιτισμικές αρχές, και επιδιώκει την συνεχή βελτίωση του όλου συστήματος του οργανισμού με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων.

### *Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του Μόνιτων Ολικής Ποιότητας*

Ο Atkinson (1990) υποστήριξε<sup>13</sup> ότι «το Μόνιτων Ολικής Ποιότητας (Μ.Ο.Π) είναι δέσμευση, που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο». Το (Μ.Ο.Π) επηρεάζει τον καθένα μέσα σε έναν οργανισμό, και θεωρείται ότι, προκειμένου ο οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός και επομένως επιτυχής, οι φιλοσοφίες, οι αρχές και οι πρακτικές του (Μ.Ο.Π) πρέπει να γίνουν αποδεκτές από τον καθέναν. Ο Oakland (1989) υποστηρίζει ότι το (Μ.Ο.Π) είναι "μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολο της". Κατά βάση, το (Μ.Ο.Π) απαιτεί να γίνει μια επανάσταση - μια πολιτιστική επανάσταση - στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν μέσα σε έναν οργανισμό.

Το (Μ.Ο.Π) δέχεται πολλές επιδράσεις από διάφορα στοιχεία που θεωρούνται αναγκαία για την ουσιαστική του λειτουργία. Το ποσοστό ανάμιξης του κάθε στοιχείου εξαρτάται από τις συνθήκες, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές, που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός. Αυτό σημαίνει ότι καθένα από τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι παρόν και ευδιάκριτο, αλλά ότι δεν έχει νόημα να καθορίσουμε το μερίδιο συμμετοχής του κάθε στοιχείου ή το πού πρέπει να δοθεί έμφαση.

Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Διευθυντική ευθύνη
- Κατάρτιση και Εκπαίδευση
- Η φιλοσοφία
- Έπικοινωνίες
- Διαδικασία (Μ.Ο.Π)
- Εργαλεία ποιότητας
- Άνθρωποι
- Κουλτούρα

Το (Μ.Ο.Π) μπορεί να περιγραφεί ως η φιλοσοφία εκείνη του μάντζμεντ που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών σε έναν οργανισμό. Η ολική ποιότητα είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών μέσω της διαρκούς καινοτομίας. Το (Μ.Ο.Π) παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν συμμετοχή και ικανοποίηση των εργαζομένων. Με το (Μ.Ο.Π) προωθείται ο ρόλος και η συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων.

Η επιτυχημένη εφαρμογή του (Μ.Ο.Π) απαιτεί γενικά τη χρήση της γνώσης των ειδικών. Οι ειδικοί αυτοί μπορεί να είναι ελεγκτές ποιοτικών προτύπων για τη θέσπιση κανόνων και μεθόδων εργασίας, ή διαχειριστές αλλαγών, για την πραγματοποίηση της αλλαγής νοοτροπίας στον οργανισμό. Ωστόσο, αν οι ανώτεροι μάντζερ είναι προσηλωμένοι στην υπόθεση της ποιότητας, η εφαρμογή της με τη βοήθεια των ειδικών, όσο δαπανηρή και αν είναι στην αρχή, θα αποφέρει οφέλη μακροπρόθεσμα. Το συνολικό κόστος κατά πάσα πιθανότητα θα μειωθεί, οι προσδοκίες των εργαζομένων θα ικανοποιηθούν.

Το (Μ.Ο.Π) είναι μια φιλοσοφία για το μάντζμεντ που προέκυψε μέσα από τον πρακτικό προσανατολισμό, που επινοεί μια διαδικασία με την οποία καταδεικνύεται απτά η δέσμευση του οργανισμού στην ανάπτυξη του ή ακόμη και στην επιβίωση του. Σημαίνει εστιασμένη δράση που οδηγεί σε βελτιωμένη ποιότητα εργασίας και σε βελτίωση του οργανισμού συνολικά. Επιτρέπει σε έναν οργανισμό, μέσω της συντονισμένης στρατηγικής συλλογικής εργασίας και καινοτομίας, να ικανοποιήσει τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων.

Το (Μ.Ο.Π) απαιτεί:

1. Ορατές αξίες, αρχές και κανόνες του οργανισμού, που πρέπει να είναι αποδεκτές από τον καθέναν.
2. Σαφή στρατηγικό επιχειρηματικό προσανατολισμό - αποστολή, πολιτική ποιότητας και στόχους ποιότητας - με πρακτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες και μεθόδους.
3. Αποδεδειγμένη κυριότητα όλων των διαδικασιών και όλων των σχετικών προβλημάτων.

Το (Μ.Ο.Π) απαιτεί την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αποτελεσματικό επιχειρηματικό μάντζμεντ, τη γνώση και χρήση ειδικών εργαλείων και τεχνικών που επιτρέπουν την πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων. Σήμερα χρησιμοποιείται στο (Μ.Ο.Π) ο λεγόμενος κύκλος ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΕ, ΚΑΝΕ, ΜΕΛΕΤΗΣΕ, ΔΡΑΣΕ<sup>14</sup>.

Το (Μ.Ο.Π) θεωρείται ότι απαιτεί έξι συστήματα ποιότητας τα οποία είναι:

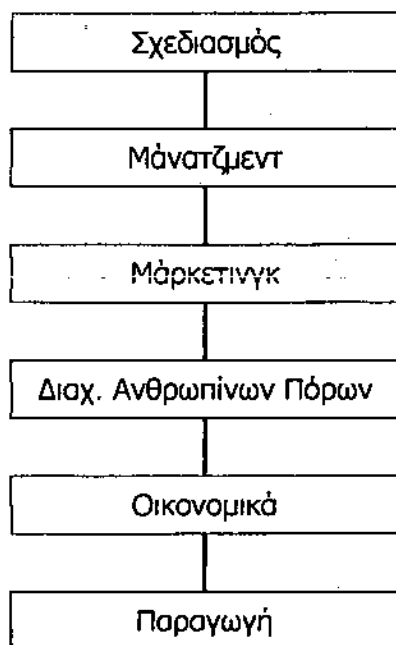
- Επένδυση σε ανθρώπους - Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
- Διαχείριση της αλλαγής και της κουλτούρας
- Σύστημα ποιότητας BS EN ISO 9000 – Πρότυπα ποιότητας
- Δομές
- Τεχνολογία

Η διαδικασία περιλαμβάνει τις διευθυντικές, διοικητικές και παραγωγικές διαδικασίες. Η τεχνολογία περιλαμβάνει κάθε αντικείμενο, εξάρτημα, ή είδος που είναι απαραίτητο για την εκτέλεση της εργασίας. Η δομή περιλαμβάνει τις ατομικές ευθύνες, τους επίσημους όρους χωρισμού του οργανισμού σε τμήματα και τα επίσημα ή ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την εκπαίδευση και επιμόρφωση, την αλλαγή νοοτροπίας, κτλ. Η εργασία περιλαμβάνει ζητήματα ποιότητας, λειτουργίες θέσεων εργασίας, κτλ. Το πρότυπο ποιότητας περιλαμβάνει κανόνες και οδηγίες για την ανάπτυξη και την λειτουργία του (Μ.Ο.Π) σε έναν οργανισμό.

### Συστήματα Μάνατζμεντ Ποιότητας

Το ολοκληρωμένο μάνατζμεντ ποιότητας σημαίνει να πάρουμε τις ιδέες που αναπτύσσονται σήμερα και να τις εφαρμόσουμε σήμερα, αλλά με πιο ανοικτό, πιο δεκτικό, πιο ευέλικτο και ολοκληρωμένο τρόπο. Το (Μ.Ο.Π) δε θα θεωρείται πλέον ένας μεμονωμένος τομέας του μάνατζμεντ ποιότητας με σημειακές εφαρμογές σε οργανισμούς. Θα αποτελεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική που θα περιλαμβάνει ανεξάρτητους τομείς<sup>11</sup> όπως ο σχεδιασμός, το μάρκετινγκ, η παραγωγή, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οι απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

#### (Μ.Ο.Π) Ανεξάρτητοι Γνωστικοί Τομείς





### *Επένδυση σε ανθρώπους - Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων*

Ο Keen αναφέρει<sup>15</sup> ότι η επένδυση στους ανθρώπους (Investing In People - IIP) είναι ένα σύστημα, βασισμένο σε εκτεταμένη έρευνα των καλύτερων μεθόδων των εργοδοτών για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων στην κατεύθυνση της επίτευξης στόχων ποιότητας. Κατά συνέπεια, συνδέεται περισσότερο με το (Μ.Ο.Π) παρά με το σύστημα ποιότητας BS EN ISO 9000, δεδομένου ότι θίγει ανθρώπινες και όχι τεχνολογικές πλευρές. Αναπτύχθηκε το 1990 και χρησιμοποίησε τις καλύτερες μεθόδους των επιτυχημένων οργανισμών στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το IIP έχει τέσσερις κεντρικές αρχές:

1. Δέσμευση στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ανθρώπων.
2. Επανεξέταση των αναγκών εκπαίδευσης, ανάπτυξης και επιμόρφωσης όλων των εργαζομένων που ασχολούνται με την ποιότητα.
3. Ανάληψη συγκεκριμένης δράσης για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.
4. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το προσωπικό έχει όντως αναπτύξει τις δυνατότητες του και ότι αυτό βοηθά την πραγμάτωση των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού.

Τα οφέλη από την εφαρμογή των αρχών αυτών ταυτίζονται με τα οφέλη από το (Μ.Ο.Π) και προσφέρουν αυξημένες επιχειρηματικές επιδόσεις, σε συνδυασμό με καλύτερη επικοινωνία, και ανάπτυξη μιας νοοτροπίας καινοτομίας και εκμάθησης. Αυτό συμβάλλει σε μείωση της σπατάλης και του κόστους.

Οι διαδικασίες υλοποίησης και πιστοποίησης περιλαμβάνουν:

1. Κατανόηση και πρόβλεψη του αντίκτυπου που θα έχει το πρότυπο στον οργανισμό.
2. Δέσμευση, ιδίως από τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη.
3. Αξιολόγηση του προτύπου ως προς την τρέχουσα πρακτική και εντοπισμός των αιτιών των κενών απόδοσης.
4. Ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης του προτύπου έχουμε την ανάπτυξη προγράμματος δράσης για τη λεπτομερή έκθεση της συμμετοχής ανθρωπίνων πόρων και το χρονικό προγραμματισμό.
5. Προσπάθεια επιτυχούς υλοποίησης του προγράμματος δράσης.
6. Πιστοποίηση τήρησης των αρχών του IIP.

Το IIP μπορεί να θεωρηθεί ως αναγνώριση της ανθρωπιστικής κουλτούρας ποιότητας. Οι μηχανισμοί εκτίμησης είναι παρόμοιοι με εκείνους του BS EN ISO 9000. Κάθε οργανισμός που έχει πετύχει πιστοποίηση σε αυτό δεν έχει να χάσει αν επιδιώξει πιστοποίηση στο πρότυπο IIP.

### *Ορισμός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ)*

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το εργατικό δυναμικό με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του οργανισμού<sup>16</sup>. Από την άποψη αυτή, ποιότητα και ΔΑΠ φαίνεται να συμβαδίζουν. Και οι δύο έχουν στόχο να εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με τον αποτελεσματικότερο τρόπο.

Η ΔΑΠ, όσον αφορά τους μάνατζερ ανθρώπινων πόρων, ασχολείται με την εφαρμογή λειτουργιών και καθηκόντων που συνδέονται με την πρόσληψη, την επιλογή, εκπαίδευση και επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των μάνατζερ, ενώ γενικά στην ίδια έννοια περιλαμβάνονται και άλλοι ρόλοι συνδικαλιστικών διαπραγματεύσεων και η εφαρμογή μεθόδων για το προσωπικό που αντανακλούν νομικά και ηθικά ζητήματα.

Η ΔΑΠ είναι σημαντικότερη πτυχή του μάνατζμεντ σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Για το λόγο αυτόν, οι μάνατζερ ΔΑΠ έχουν μεγαλύτερη εξουσία εκεί παρά στους παραδοσιακούς οργανισμούς - ανεξαρτήτως μεγέθους - λόγω του αντίκτυπου που μπορούν να έχουν στους ανθρώπινους πόρους.

*Διακρίσεις ΔΑΠ και (Μ.Ο.Π)*

Τα ζητήματα της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού αυξάνονται όταν θέλουμε να αναβαθμίσουμε την κουλτούρα ενός οργανισμού ώστε να εφαρμοστούν φιλοσοφίες και πρακτικές του μάνατζμεντ ποιότητας. Το κλειδί για αποτελεσματικές πρακτικές ποιότητας είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η O'Dell<sup>17</sup> εξέθεσε τις διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής και της προσανατολισμένης στην ποιότητα προσέγγισης, όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Αυτές φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Κριτήρια	Ποιοτικά Προσανατολισμένη ΔΑΠ	Παραδοσιακή ΔΑΠ
Φιλοσοφία	Ομαδική εργασία, κοινή κατανόηση και δέσμευση	Ατομικός προσανατολισμός – ανταμοιβή για ατομική εργασία
Στόχοι ποιότητας	Προσανατολισμός στο (Μ.Ο.Π) σε κάθε τομέα και επίπεδο της δραστηριότητας του οργανισμού	Προσανατολισμός στον έλεγχο της παραγωγής
Συμμετοχή των εργαζομένων	Εκτεταμένη – Κουλτούρα προσανατολισμένη στους ανθρώπους	Περιορισμένη – Κουλτούρα προσανατολισμένη στο σύστημα
Επιχειρησιακοί στόχοι	Αύξηση ποιότητας, παραγωγικότητα, ικανοποίηση εργαζομένων	Αύξηση παραγωγής, κερδοσκοπία, η ποιότητα σε δεύτερη μοίρα
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	Προσανατολισμός σε πολλές δεξιότητες	Ανάπτυξη δεξιοτήτων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας
Δομή ανταμοιβών	Την κυριότητα και διαχείριση έχουν επίσημα από κοινού τα στελέχη και οι εργαζόμενοι	Την κυριότητα και διαχείριση έχουν τα στελέχη

*Σύγκριση του προσανατολισμού στην ποιότητα*

Η διάκριση αυτή δεν είναι τόσο ξεκάθαρη όσο αφήνει να εννοηθεί ο πίνακας. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά των δύο νοοτροπιών διαφέρουν αισθητά, και επομένως η κατασκευή των δυο στερεοτύπων είναι αποδεκτή.

Η προσανατολισμένη στην ποιότητα διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι κατ' ανάγκη εσωστρεφής. Εφόσον η ΔΑΠ αφορά ανθρώπους, ο καθορισμός των επιπτώσεων διαρθρωτικών αλλαγών με τη μορφή νέων ευθυνών, καθηκόντων και απαιτούμενων δεξιοτήτων, σημαίνει την κατανόηση του πιθανού αντίκτυπου των σημερινών και νέων απαιτήσεων από το προσωπικό και όλων των απαιτήσεων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που είναι συνέπεια αυτού. Αυτό προκαλεί αλλαγές στη δέσμη αποδοχών που προσφέρεται στο προσωπικό, προκειμένου να διατηρηθούν αποτελεσματικές σχέσεις με το εργατικό δυναμικό.

Η διαδικασία αυτή θεωρείται κυκλική, δεδομένου ότι η ανάγκη για ανάπτυξη συνεχών βελτιώσεων στη διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θεωρείται ζωτική προκειμένου για έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους που διαθέτει ένας οργανισμός - το προσωπικό του.

Το (Μ.Ο.Π) μπορεί να θεωρηθεί προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ η παραδοσιακή ΔΑΠ φαίνεται προσανατολισμένη στο σύστημα. Οι ανθρώπινες σχέσεις περιλαμβάνουν θέματα ομαδικών και οργανωτικών διαδικασιών, ηγεσίας και παρακίνησης, κ.λπ. Το σύστημα περιλαμβάνει σχεδιασμό της θέσης εργασίας, μελέτη, παραγωγικές εγκαταστάσεις και έλεγχο επιδόσεων, εργασιακές σχέσεις κ.λπ. Επομένως, η επανάσταση της ποιότητας διαδραμάτισε μείζονα ρόλο στο πώς το μάντζμεντ προσεγγίζει τις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας. Έχουν περάσει πια οι μέρες που οι άκαμπτες διαχωριστικές γραμμές ωθούσαν σε έντονη σύγκρουση μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων.

Όσο αφορά την διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η ανάπτυξη και η επιμόρφωση αποτελούν αναγκαία και συνεχή απαίτηση στους προσανατολισμένους στην ποιότητα οργανισμούς. Εκπαίδευση είναι η διαδικασία της ανάπτυξης, τροποποίησης και ενίσχυσης συμπεριφορών σχετικών με την εργασία. Αν η εκπαίδευση διεξάγεται με συνέπεια και επιμονή και ενισχύεται ανάλογα στο χώρο εργασίας με το να είναι σχετική με την εργασία, ακριβής και ενημερωμένη, γίνεται ένα όπλο που αποτελεί τη βάση για συνεχείς βελτιώσεις.

Έχουν αναπτυχθεί διάφοροι τύποι προγραμμάτων εκπαίδευσης, μεταξύ των οποίων:

1. Πρόγραμμα υποδοχής - Εδώ, το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό γνωρίζεται με τον οργανισμό, εξοικειώνεται με την καινούργια του δουλειά, τη μονάδα εργασίας και τις σχετικές με την εργασία διαδικασίες. Αυτές γενικά συνίστανται σε γνωριμία με τις καθημερινές διαδικασίες της εργασίας και τις ασφαλείς μεθόδους εργασίας. Το πρόγραμμα υποδοχής έχει στόχο να επιταχύνει το ρυθμό με τον οποίο το νέο μέλος του προσωπικού θα γίνει πλήρως αποδοτικό.
2. Προγράμματα τεχνικής κατάρτισης - Περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ειδικών εργασιακών δεξιοτήτων και γνώση των μεθόδων, διαδικασιών και τεχνικών που συνδέονται με το συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο ή τη θέση. Επομένως, δεν έχουν διευθυντικό χαρακτήρα. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, διεξάγονται προγράμματα εκπαίδευσης που αφορούν άλλες ειδικευμένες θέσεις εργασίας, καθώς και τις τεχνικές των μεθόδων ποιότητας.
3. Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά - Και αυτή είναι ειδική για τη θέση εργασίας, κατά βάση δε γίνεται σε άμεση επικοινωνία. Δηλαδή, ο εργαζόμενος μαθαίνει ενώ δουλεύει και αποκτά τις δεξιότητες στο σημείο της χρησιμοποίησής τους.

4. Πρόγραμμα μάντζμεντ - Γίνεται επιμόρφωση στο μάντζμεντ έτσι ώστε να υποβοηθηθεί η ανάπτυξη εποπτικών τεχνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Τα προγράμματα αυτά διεξάγονται μακριά από τη θέση εργασίας και περιλαμβάνουν στοιχεία θεωρίας του μάντζμεντ, προσομοιώσεις καταστάσεων, κτλ.

Η εκπαίδευση στην ποιότητα πρέπει να περιλαμβάνει<sup>18</sup> ανθρώπινες (οικοδόμηση πνεύματος συλλογικότητας, κουλτούρα, επικοινωνία), τεχνικές (στατιστικός έλεγχος, διεργασιών, συγκριτική στάθμιση απόδοσης, δεξιότητες βελτίωσης διεργασιών) και ηγετικές (διαχείριση αλλαγών, ενδυνάμωση, παροχή συμβουλών και καθοδήγηση) πτυχές της λειτουργίας ενός οργανισμού.

Εκτίμηση επιδόσεων είναι η συστηματική αξιολόγηση των επιδόσεων ενός ατόμου σε σχέση με την εργασία του. Η εκτίμηση επιδόσεων μπορεί να αποτελέσει πηγή θετικής ανατροφοδότησης για τους εργαζόμενους, να χρησιμεύσει ως βάση για την αξιολόγηση των προσλήψεων και να καθορίσει ποια επίπεδα επιδόσεων μπορούν να επιτευχθούν σε κάθε κατηγορία εργασίας.

Οι μέθοδοι εκτίμησης των επιδόσεων περιλαμβάνουν γραφικές παραστάσεις βαθμολόγησης, κλίμακες βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά, δοκίμια, μεθόδους κατάταξης και συνέντευξης με τη μέθοδο του μάντζμεντ με στόχους. Η εκτίμηση των επιδόσεων πρέπει:

1. Να είναι σχετική με τη θέση εργασίας. Έτσι, για κάθε διαφορετική κατηγορία θέσεων εργασίας πρέπει να αναπτυχθούν πολλές διαφορετικές μοναδικές προσεγγίσεις.
2. Να μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα από το προσωπικό, άρα να είναι ευκολονόητη και εύκολα εφαρμόσιμη.

Ένα μείζον ζήτημα που απασχολεί τους εργαζόμενους στους προσανατολισμένους στην ποιότητα οργανισμούς είναι και οι αποδοχές. Τα επίπεδα των αποδοχών συνήθως καθορίζονται με σύγκριση με εργαζόμενους της ίδιας θέσης εργασίας σε άλλα τμήματα του οργανισμού, με παρόμοια εργασιακά περιεχόμενα ή διαφορετικά εργασιακά περιεχόμενα. Το βασικό πρόβλημα είναι η δημιουργία μιας κατά τα φαινόμενα δίκαιης και ισότιμης δομής αποδοχών.

Τα προγράμματα συμμετοχής αποτελούν τη ραχοκοκαλιά του (Μ.Ο.Π). Κατά συνέπεια, στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό απαιτούνται αποτελεσματικά προγράμματα συμμετοχής. Ορισμένα πλεονεκτήματα τους είναι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας, η αυξημένη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού και η ενίσχυση της κουλτούρας της ποιότητας. Μια εξέλιξη της συμμετοχικής διαδικασίας είναι η εμφάνιση των κύκλων ποιότητας, που είναι εθελοντικές, προσανατολισμένες στα προβλήματα ομάδες ατόμων που επιδιώκουν να αναπτύξουν λύσεις σε διαδικασίες που ελέγχουν. Σε πολλούς οργανισμούς δεν ενθαρρύνεται η δημιουργία κύκλων ποιότητας λόγω των θεωρούμενων αρνητικών επιπτώσεων τους για τα μεσαία στελέχη και τα συνδικαλιστικά σωματεία.

## Διαχείριση της αλλαγής και της κουλτούρας

Σε ένα δυναμικό περιβάλλον, η αλλαγή είναι αναπόφευκτη. Ο ρυθμός της αλλαγής έχει σήμερα γίνει τόσο γοργός, που είναι δύσκολο να προφτάσεις να προσαρμοστείς ή να αντιμετωπίσεις μια αλλαγή πριν φτάσει η επόμενη. Το τεχνολογικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον αλλάζει γρήγορα και ένας οργανισμός θα μπορέσει να επιβιώσει μόνο αν μπορεί να αντιδρά αποτελεσματικά σε αυτές τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις<sup>19</sup>.

Η αλλαγή περιλαμβάνει την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και τον προσδιορισμό μιας εύλογης μέλλουσας κατάστασης που να ικανοποιεί τους αντικειμενικούς στόχους του παρόντος. Επομένως, η αλλαγή περιλαμβάνει ένα όραμα. Οι πρακτικές του μάνατζμεντ ποιότητας συμβαδίζουν με τις στρατηγικές της αλλαγής. Έτσι, η αλλαγή πρέπει να θεωρηθεί ως μια διαδικασία που πρέπει να ελεγχθεί. Η επιτυχής διαχείριση της διαδικασίας της αλλαγής ισοδυναμεί σχεδόν σίγουρα με επιτυχημένα αποτελέσματα στους στόχους του οργανισμού, της ομάδας, ή του ατόμου που βρίσκεται αντιμέτωπο με τις απαιτήσεις αλλαγής.

Δεδομένου ότι η αλλαγή μπορεί να είναι επιβαλλόμενη ή εκούσια (τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά), έχει μεγάλη σημασία να καθοριστούν ακριβώς οι δυνάμεις που προκαλούν την ανάγκη για το πρόγραμμα αλλαγής, επομένως και η έκταση του. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, η αλλαγή είναι ο κανόνας. Δηλαδή, οι προσπάθειες που καταβάλλονται για βελτίωση των εργασιακών διαδικασιών είναι συνεχείς. Σε άλλους οργανισμούς, αυτό μπορεί να μην ισχύει.

Μια ματιά στην εφημερίδα ή στα οικονομικά περιοδικά αρκεί για να δούμε ότι αδιάκοπα οι επιχειρήσεις συγχωνεύονται, μειώνουν το προσωπικό τους, αναβαθμίζουν τη θέση τους στην αγορά τροποποιώντας τα προϊόντα τους, μετεγκαθίστανται, αντιδρούν σε αλλαγές της νομοθεσίας ή σε πολιτικές πιέσεις, αντιδρούν σε τεχνολογικές εξελίξεις, και φυσικά σε αλλαγές στο χώρο εργασίας, με τις αυξανόμενες απαιτήσεις για διοίκηση ενός πολύ-πολιτισμικού εργατικού δυναμικού.

Όλα αυτά συνέβαιναν ανέκαθεν στον αιώνα μας. Αυτό που είναι ίσως διαφορετικό σήμερα είναι το πρόβλημα του χρόνου. Πολλά από αυτά τα ζητήματα ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις, λόγω της μείωσης των χρονικών περιθωρίων - για παράδειγμα, του χρόνου που χρειάζεται για να κυκλοφορήσει στην αγορά ένα προϊόν, να εκπαιδευτεί το προσωπικό σε μια νέα τεχνολογία, να αντιδράσει ο οργανισμός σε αλλαγές στη δομή μιας αγοράς.

Οι εσωτερικές δυνάμεις της αλλαγής μπορεί να προέρχονται από κάθε μία από τις ομάδες κοινού στο εσωτερικό του οργανισμού. Εδώ περιλαμβάνονται οι πελάτες και οι αντιδράσεις τους στα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, το εργατικό δυναμικό και οι προμηθευτές. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνονται σύμβουλοι μάνατζμεντ ή μάρκετινγκ στους οποίους έχει ανατεθεί η χάραξη προηγμένων διευθυντικών στρατηγικών.

Οι αλλαγές του εργατικού δυναμικού μπορεί να είναι αποτέλεσμα αυξημένων (ή ίσως και μειωμένων) επιδόσεων που απορρέουν από ικανοποίηση του αισθήματος δικαιοσύνης και αύξηση του γοήτρου

Οι εξωτερικές δυνάμεις της αλλαγής μπορεί να προέρχονται από οποιαδήποτε ομάδα του κοινού στο εξωτερικό του οργανισμού. Εδώ περιλαμβάνονται οι πολιτικοί, οι ομάδες πίεσης, τα δικαστήρια, οι δυνατότητες διανομής και, σε ορισμένες περιπτώσεις, διεθνείς ομάδες. Μια άλλη εξωτερική δύναμη είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ανταγωνιστές μεταχειρίζονται τους προμηθευτές τους και το εργατικό δυναμικό τους.

### *Ο καλύτερος τρόπος υλοποίησης της αλλαγής*

Δε φαίνεται να υπάρχει άριστος τρόπος υλοποίησης της αλλαγής. Τα προγράμματα αλλαγής δεν υλοποιούνται στο κενό - η ομάδα ή το τμήμα του οργανισμού είναι ανοικτά συστήματα<sup>20</sup> και έχουν αλληλεπιδράσεις με άλλες ομάδες και τμήματα του οργανισμού, και χρειάζονται την υποστήριξη τους, τόσο ως προς τους πόρους όσο και ως προς τη δέσμευση. Χωρίς τα στοιχεία αυτά, το πρόγραμμα αλλαγής δεν θα πετύχει.

Πολλά προβλήματα υπάρχουν κατά την υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής. Για την εξάλειψη τους, το πρόγραμμα αλλαγής πρέπει να είναι διαρθρωμένο έτσι ώστε:

1. Όσοι παίζουν ρόλο να είναι όλοι παρόντες. Εδώ περιλαμβάνεται όλο το προσωπικό που ενδέχεται να "θιγεί" από την αλλαγή (ομάδες-στόχοι και κάθε άλλη ομάδα που θα βοηθήσει στη διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής, π.χ. το τμήμα επιμόρφωσης).

2. Οι στόχοι να έχουν ανακοινωθεί με σαφήνεια σε όλους, Πρέπει να εξασφαλιστεί ότι το μήνυμα της αλλαγής θα θεωρείται αυθεντικό και όσο το δυνατόν περισσότερο πιστευτό, ότι θα είναι σαφώς ορατό και ότι θα έχει γίνει το "ευαγγέλιο" των ανώτατων διευθυντικών στελεχών - που πρέπει να έχουν το καθήκον και την ευθύνη της πραγματοποίησης αυτής της αρχικής ανακοίνωσης.

3. Να αναπτύσσεται η θετική ενίσχυση του προγράμματος αλλαγής ώστε να αυξάνεται η δύναμη αδράνειας που θα διευκολύνει τη συνέχεια της υλοποίησης του προγράμματος.

4. Να περιέχει μεθόδους εκμάθησης που να βασίζονται τόσο στην πείρα όσο και στις γνώσεις.

5. Μέσω συμβολικών χειρονομιών, να εξασφαλιστεί η δέσμευση των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών στο πρόγραμμα αλλαγής και να ανταμείβεται η δέσμευση των εργαζομένων σε αυτό.

6. Το πρόγραμμα αλλαγής να είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μάθουν πώς να μαθαίνουν. Εδώ, οι εργαζόμενοι πρέπει να βοηθηθούν ώστε να αυτο-βοηθούνται, προκειμένου να

παρακινήθουν να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, να γίνουν καινοτόμοι και πειραματιστές και έτσι να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική ανάπτυξη των δεξιοτήτων και γνώσεων τους.

Για ορισμένους ανθρώπους, η αλλαγή σημαίνει τη δημιουργία ενός νέου, συναρπαστικού εργασιακού περιβάλλοντος, σε άλλους, μπορεί να είναι οδυνηρή και να προκαλεί αγωνία. Σε πολλούς οργανισμούς, η υλοποίηση αποτελεσματικών αλλαγών γίνεται αναγκαιότητα για όλους - εργαζόμενους, στελέχη, βιομηχάνους, την κυβέρνηση ή τους πολίτες.

Στα προγράμματα αλλαγής πρέπει να τονίσουμε ότι οι άνθρωποι κάποιες φορές προβάλλουν αντίσταση. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να εκδηλωθεί με πολλές μορφές. Η εξουσία την οποία κάποιος θεωρεί ότι έχει μπορεί να τον κάνει να υποστηρίξει ή να αντισταθεί στην υλοποίηση του προγράμματος. Οι αιτίες αντίστασης περιλαμβάνουν το προσωπικό συμφέρον, το φόβο, τη συνήθεια και τις κοινωνικές απίτες.

### *Σύμβουλοι και παρεμβάσεις αλλαγής*

Σύμβουλος αλλαγής είναι ένα άτομο - ανεξάρτητο συνήθως από τα αποτελέσματα του προγράμματος αλλαγής - που προσφέρει αντικειμενικές συμβουλές για τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη, την υλοποίηση και την αναθεώρηση μιας διαδικασίας αλλαγής.

Το προσωπικό θα εκπαιδευτεί και θα επιμορφωθεί ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γίνει ο σύμβουλος αλλαγής του εαυτού του, αντί να στηρίζονται σε συμβούλους του μάνατζμεντ ποιότητας ή άλλους ειδικούς επαγγελματίες. Με τη χρήση της υψηλής τεχνολογίας, τα δεδομένα θα γίνονται αμέσως διαθέσιμα, και τα προσόντα, οι δεξιότητες, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θα ενοποιηθούν και θα αποτελέσουν ένα χαρακτηριστικό αύξησης της συνοχής, και όχι μέτρα εκπαίδευσης σε μεμονωμένη βάση ή μέτρα που προσφέρουν αυτά που η διεύθυνση εκτιμά ότι το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει ή πρέπει να θέλει να μάθει.

Στο θέμα αυτό, τα βασισμένα σε υπολογιστή συστήματα εκμάθησης, που θα επιχειρούν τη σε άμεση επικοινωνία ολοκλήρωση θεωρίας και πράξης τη στιγμή της ανάγκης, θα αποτελέσουν τον κανόνα. Η υψηλή τεχνολογία θα γίνει εταίρος στην εκπαίδευση και επιμόρφωση και η επενέργεια της θα περιορίζεται μόνο από τη δημιουργικότητα των εκπαιδευτών και των τεχνολόγων της βασισμένης σε υπολογιστή εκμάθησης.

### *Κουλτούρα*

Κάθε ομάδα υιοθετεί τη δική της κουλτούρα και επομένως παίρνει χαρακτήρα μοναδικό. Κατά την ανάπτυξη της ομάδας, η κουλτούρα της αλλάζει, αλλά και πάλι εξακολουθεί να δίνει στην ομάδα το μοναδικό πολιτισμικό τόνο της, την "υπογραφή" της. Κάθε ομάδα διαφέρει από κάθε άλλη έστω και



αν έχουν σχηματιστεί την ίδια στιγμή, περιλαμβάνουν τον ίδιο αριθμό μελών, από την ίδια κοινότητα ανθρώπων ή εθνική ομάδα ή πληθυσμό εργαζομένων.

Η κουλτούρα μιας ομάδας εξαρτάται από πολλές μεταβλητές<sup>19</sup> και περιλαμβάνει τη γλώσσα, την ενδυμασία, τα πρότυπα συμπεριφοράς, το σύστημα αξιών, συναισθήματα, νοοτροπίες, τρόπους αλληλεπίδρασης και τους κανόνες που έχουν αναπτύξει οι ομάδες για τα μέλη τους.

Η κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του νου, ο οποίος διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας από εκείνα μιας άλλης. Η άποψη αυτή<sup>21</sup> θα μπορούσε να επεκταθεί, ώστε να υποστηριχθεί ότι τα ίδια τα άτομα είναι αυτοτελείς κοινωνικές μονάδες και επομένως διακρίνονται από την ατομική τους κουλτούρα. Επίσης, ορίζεται ότι η κουλτούρα μιας ομάδας δημιουργείται από τη σύγκρουση μεταξύ των επιθυμιών του ατόμου και της αναπτυσσόμενης νοοτροπίας της ομάδας. Αυτό πραγματώνεται με βάση τη σημασία του προς εκτέλεση καθήκοντος, τη δομή της ομάδας και το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται.

Υπάρχουν σημαντικά προβλήματα με την ανάπτυξη της κουλτούρας μιας ομάδας. Η κουλτούρα κάθε ομάδας διαφέρει εγγενώς από τις άλλες, υπάρχει όμως πάντοτε ένας πυρήνας χαρακτηριστικών που συνδέουν ορισμένους παρόμοιους τύπους κουλτούρας.

Κάθε κουλτούρα εξελίσσεται, μετασχηματίζεται ή προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον για να επιβιώσει. Η κουλτούρα μετασχηματίζει τις ατομικές συμπεριφορές, είναι μοναδική για κάθε ομάδα και αναπτύσσεται εσωτερικά.

## Δομές

Οι δομές αφορούν οργανισμούς και ομάδες. Θα υπάρξει ανάγκη να συμφιλιωθεί η εφαρμογή άκρως διαρθρωμένων μορφών οργάνωσης που αποτελούν τη βάση για την αποτελεσματική αποθήκευση, ανάκτηση και ανάλυση πληροφοριών, αφενός, με τις ευέλικτες, ολοκληρωμένες δομές ομάδας που θα χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της ανάλυσης και της στρατηγικής που έχει χαραχθεί. Αυτές οι δύο, φαινομενικά διαφορετικές και δύσκολα επιτεύξιμες, απαιτήσεις θα ολοκληρώνονται μεταξύ τους όσο οι μέθοδοι του μάνατζμεντ ποιότητας θα γίνονται υπόθεση ρουτίνας και η ανάγκη ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων θα οξύνεται. Έτσι, η δομή θα γίνει πιο πολύπλοκη καθώς η υψηλή τεχνολογία θα ενεργεί ως μοχλός τυποποίησης βοηθώντας τις ομάδες να γίνονται περισσότερο προσαρμόσιμες.

Η Τηλε-εργασία ορίζει πως το ολοκληρωμένο Μ.Ο.Π δε θα περιλαμβάνει την απαίτηση να προσέρχονται όλοι οι εργαζόμενοι στην ίδια τοποθεσία για να εργαστούν. Τούτο θα ισχύει ιδίως στη διαχείριση των διαδικασιών γνώσης, όπως ο προγραμματισμός, τα οικονομικά, τα λογιστικά και μεγάλο τμήμα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Μοχλός της εξέλιξης αυτής θα είναι το κόστος που συνεπάγεται η παραδοσιακή συγκεντρωτική εκτέλεση της εργασίας. Κατά συνέπεια, οι επενδύσεις στις

νέες τεχνολογίες που θα προσφέρουν αποκεντρωμένη σύνδεση αλλά σε ανοικτή επικοινωνία, άρα και σε πραγματικό χρόνο, θα αποτελέσουν τον κανόνα. Αποτέλεσμα θα είναι, στο χώρο εργασίας, να παραμένει ένας μικρός πυρήνας προσωπικού που θα ασχολείται απευθείας με την καθαυτό παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Όλο το υπόλοιπο προσωπικό θα εργάζεται εκτός χώρου εργασίας.

### Τεχνολογία

Η χρήση της τεχνολογίας στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό θα αυξηθεί. Θα αυξηθεί η χρήση της υψηλής τεχνολογίας στη διαχείριση των συστημάτων σχεδιασμού, παραγωγής και παράδοσης των υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, θα αυξηθεί η ποσότητα και η πολυπλοκότητα των πληροφοριών στις οποίες θα έχουν πρόσβαση τα άτομα, καθώς και των εργαλείων που θα χρησιμοποιούνται για το χειρισμό των πληροφοριών αυτών. Παράλληλα, θα αυξηθούν οι απαιτήσεις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ως απόκριση στον υψηλότερο διευθυντικό φόρτο εργασίας των εργαζομένων.

Η υψηλή τεχνολογία αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της μελλοντικής ανάπτυξης του ολοκληρωμένου (Μ.Ο.Π). Οι γνωστικοί κλάδοι δε θα είναι απομονωμένοι με πληροφοριακούς φραγμούς, και έτσι η μικροπολιτική και η άσκηση εξουσίας θα μειωθούν σημαντικά και θα γίνουν πιο εμφανείς. Οι εργαζόμενοι θα γίνουν αυτόνομοι τεχνολόγοι και θα μεταχειρίζονται με περισσότερο διαρθρωμένο και αυτοματοποιημένο τρόπο πολλά από τα χειρωνακτικά εργαλεία που χρησιμοποιούν σήμερα.

Η τεχνολογία πρόκειται να χρησιμοποιείται για τη διάρθρωση των εργασιών και των πληροφοριών με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ευέλικτες απαιτήσεις των χρηστών. Θα προσφέρει μια διασύνδεση με την οποία πολύπλοκα δεδομένα θα μεταφράζονται σε πολύ απλούστερες εκφράσεις, χωρίς απώλεια της ακρίβειας ή του νοήματος τους. Το σημαντικότερο, θα είναι διαθέσιμα ακαριαία σε ανοικτή επικοινωνία. Τα αποτελέσματα των συμβάντων θα καταγράφονται, θα αποθηκεύονται, θα αναλύονται και θα διατίθενται για ερμηνεία και λήψη αποφάσεων πολύ ταχύτερα απ' όσο σήμερα.

Τέσσερις θα είναι οι παράγοντες παρακίνησης αυτής της εξέλιξης: πρώτον, η ικανοποίηση της ανάγκης για καλύτερη και πολύ ταχύτερη γνώση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας διαδικασιών, έργων και αποτελεσμάτων του οργανισμού. Δεύτερον, η μεταλλαγή των στρατηγικών και των δυνατοτήτων ανταγωνισμού ως αποτέλεσμα της χρήσης της τεχνολογίας. Τρίτον, η θεαματική μείωση του κόστους παρόμοιων τεχνολογιών. Τέταρτον, η προσδοκία του εργαζόμενου να συμμετέχει περισσότερο.

### *Το πρότυπο BS EN ISO 9000*

θεωρούμε ότι το BS EN ISO 9000 είναι ένα εθελοντικό σύστημα για το μόνιμα βελτιωμένο και δεχόμαστε ότι το πρότυπο αυτό αποτελεί μείζονα στυλοβάτη της ανάπτυξης και λειτουργίας του (Μ.Ο.Π) σε έναν οργανισμό. Το BS EN ISO 9000 δεν είναι πρότυπο για το μόνιμα βελτιωμένο προϊόντων, δεδομένου ότι είναι στραμμένο προς τη διαχείριση διεργασιών.

Όλο και περισσότερο, οι οργανισμοί που έχουν πιστοποιηθεί στο σύστημα φροντίζουν να συνεργάζονται με οργανισμούς που επίσης έχουν πιστοποιηθεί στο σύστημα. Αυτό δημιουργεί μια ασφυκτική πίεση στους οργανισμούς να αποκτήσουν πιστοποίηση, είτε το θέλουν είτε όχι. Αυτό δίνει κάποια βάση στην άποψη ότι η πιστοποίηση στο BS EN ISO 9000 δε σημαίνει υποχρεωτικά ότι ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στην ποιότητα, θα μπορούσε να σημαίνει ότι, προκειμένου να επιβιώσει, αναγκάστηκε να χρησιμοποιήσει το σύστημα μόνιμα βελτιωμένης ποιότητας. Ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν το BS EN ISO 9000 αποκλειστικά ως όπλο του μάρκετινγκ, και επιδερμικά μόνο ενδιαφέρονται για την ποιότητα.

Το 1987, τα συστήματα μόνιμα βελτιωμένης ποιότητας όλων των χωρών του κόσμου συγχωνεύθηκαν στη σειρά συστημάτων BS EN ISO 9000 και έτσι προσφέρουν την πεμπτοουσία όλων των πρακτικών και γενικώς αποδεκτών αρχών των συστημάτων ποιότητας. Από την άποψη αυτή, το BS EN ISO 9000 ήταν σχεδιασμένο να αντικαταστήσει τα εθνικά συστήματα και να βοηθήσει τις διεθνείς εμπορικές ανταλλαγές, προσφέροντας ένα σύστημα μόνιμα βελτιωμένης ποιότητας που βασιζόταν ισότιμα στις διεθνείς απαιτήσεις. Το BS EN ISO 9000 είναι μια σειρά προτύπων που στοχεύουν να αποτελέσουν τον οδηγό για τη συστηματική άσκηση δραστηριοτήτων ποιότητας σε έναν οργανισμό.

### *Τα τμήματα του BS EN ISO 9000*

Το BS EN ISO 9000 διαιρείται σε τέσσερα τμήματα<sup>11</sup>. Έτσι, παρέχεται ένα μέσο για την καλύτερη στοχοθέτηση της εφαρμογής του συστήματος, αφού πρώτα ο ενδιαφερόμενος συμβουλευθεί τις οδηγίες που περιέχονται στο τμήμα ISO 9004. Τα μέρη αυτά είναι:

1. ISO 9001 - Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας στο σχεδιασμό/ανάπτυξη, την παραγωγή, την εγκατάσταση και τη συντήρηση.
2. ISO 9002 - Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας στην παραγωγή και την εγκατάσταση.
3. ISO 9003 - Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή.
4. ISO 9004 - Μόνιμα βελτιωμένης ποιότητας και στοιχεία συστημάτων ποιότητας.

Πρωταρχικός σκοπός των οδηγιών είναι να δοθεί "επαρκής περιγραφή του συστήματος μόνιμα βελτιωμένης ποιότητας και παράλληλα να χρησιμεύσουν ως μόνιμο υλικό αναφοράς για την υλοποίηση

και συντήρηση του εν λόγω συστήματος". Πρόκειται για οδηγίες που βοηθούν τους τρέχοντες ή επίδοξους χρήστες να επιλέξουν το σωστό τμήμα του προτύπου που αντιστοιχεί στις ειδικές ανάγκες τους. Ωστόσο, ένας οργανισμός πρέπει να επιδιώξει να αναπτύξει έ-να σύστημα μάνατζμεντ ποιότητας που να ικανοποιεί και τις δικές του απαιτήσεις και των εργαζομένων του.

### Διαφορές μεταξύ των τμημάτων του ISO 9000

Στις διαφορές μεταξύ των τμημάτων του ISO 9000 περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:

#### 1. Το ISO 9002 σε σύγκριση με το ISO 9001:

- (α) Όχι αναθεώρηση του σχεδιασμού.
- (β) Όχι διευθυντική ευθύνη για τη δοκιμή και παρακολούθηση των σχεδιαστικών στοιχείων.
- (γ) Όχι έλεγχος του σχεδιασμού.
- (δ) Περιορισμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης, εστιασμένες στην παραγωγή και εγκατάσταση.
- (ε) Όχι απαιτήσεις εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

#### 2. Το ISO 9003 σε σύγκριση με το ISO 9002:

- (α) Δεν απαιτείται να εξασφαλιστεί ότι η πολιτική ποιότητας είναι κατανοητή από όλους.
- (β) Το σύστημα μάνατζμεντ ποιότητας περιορίζεται στην επιθεώρηση και τη δοκιμή.
- (γ) Δεν περιλαμβάνονται απαιτήσεις ανιχνευσιμότητας.
- (δ) Δεν απαιτούνται εσωτερικοί διαχειριστικοί έλεγχοι.
- (ε) Οι μη συμμορφώσεις δεν απαιτείται καν να καταγράφονται.
- (στ) Δεν απαιτούνται μηχανισμοί ελέγχου της τεκμηρίωσης.
- (ζ) Τα μητρώα ποιότητας περιορίζονται στα μητρώα των προϊόντων.
- (η) Οι απαιτήσεις εκπαίδευσης δεν περιλαμβάνουν αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Το ISO 9003 είναι πολύ περιορισμένο πρότυπο, και επομένως η χρησιμότητα του για έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό είναι αυστηρά περιορισμένη. Για παράδειγμα, στη Νέα Ζηλανδία το ISO 9003 θεωρείται κατάλληλο μόνο για τις μικρές επιχειρήσεις. Άλλωστε, πάνω από το 95% των πιστοποιηθέντων οργανισμών έχουν πιστοποιηθεί στα πρότυπα ISO 9001/2.

## Έννοιες πιστοποίησης και διαπίστευσης στο BS EN ISO 9000

• Πιστοποίηση - Διαδικασία με την οποία το σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης αξιολογείται σε σύγκριση με κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο ή εγχειρίδιο.

• Διαπίστευση - Ο μηχανισμός με τον οποίο εξασφαλίζεται το επίπεδο λειτουργίας των φορέων που εκτελούν πιστοποίηση. Το σύστημα πιστοποίησης του φορέα αξιολογείται σε σύγκριση με ένα πρότυπο πιστοποίησης.

• Φορέας (ή οργανισμός) πιστοποίησης - Ένας ανεξάρτητος φορέας, κρατικός ή μη, που διαθέτει την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη και αξιοπιστία ώστε να λειτουργεί σύστημα πιστοποίησης, και στον οποίο εκπροσωπούνται όλα τα ενδιαφερόμενα για τη λειτουργία του συστήματος μέρη.

Η αξιολόγηση ενός συστήματος ποιότητας μπορεί να πάρει τρεις μορφές:

1. Ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει τον εαυτό του (αυτο-αξιολόγηση).
2. Ένας άλλος οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει το σύστημα ποιότητας του οργανισμού και, αν είναι πελάτης του, τότε έχουμε τη λεγόμενη ετερο-αξιολόγηση.
3. Οι εκτιμήσεις από τρίτους, θα διενεργούνται από ανεξάρτητο οργανισμό εκτιμητών ποιότητας, με αξιολόγηση του συστήματος ποιότητας του οργανισμού σε σχέση με ένα δεδομένο πρότυπο ποιότητας, π.χ. το BS EN ISO 9000.

## BS 7850 - Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας

Το πρότυπο αυτό αναπτύχθηκε από την Επιτροπή Πολιτικής για τα Πρότυπα Ποιότητας, Μάνατζμεντ και Στατιστικών του BSI. Το BS 7850 διαιρείται σε δύο μέρη:

- Οδηγός των αρχών του μάνατζμεντ.
- Οδηγός των μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας.

Το πρότυπο αυτό παρέχει οδηγίες στα διευθυντικά στελέχη σχετικά με τρόπους ώστε η δομή του οργανισμού, το σύστημα μάνατζμεντ και το σύστημα ποιότητας να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ένα από τα βασικά επιτεύγματα του προτύπου είναι ότι περιέχει ορισμό του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας: "η φιλοσοφία του μάνατζμεντ και των οργανωτικών μεθόδων που αποσκοπούν στο να τιθασεύσουν με τον αποτελεσματικότερο τρόπο τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους ενός οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού".

Η εφαρμογή του προτύπου απαιτεί να εξεταστούν τα εξής:

1. Πολιτική και στρατηγική - Περιλαμβάνει την αποστολή του οργανισμού, ζητήματα ηγεσίας και δέσμευσης, και την ανάπτυξη κατευθυντήριων αντικειμενικών στόχων.

2. Μάνατζμεντ - Εδώ περιλαμβάνεται η δομή του οργανισμού, το σύστημα μάνατζμεντ, το σύστημα πληροφοριών και επικοινωνίας.

3. Βελτίωση - Εδώ περιλαμβάνεται το εργασιακό περιβάλλον, οι μετρήσεις, οι στόχοι βελτίωσης και η παρακολούθηση και επανεξέταση τους.

### *BS 7750 - πρότυπο περιβαλλοντικού μάνατζμεντ (σχέδιο προτύπου ISO 14001)*

Το πρότυπο αυτό δημοσιεύτηκε πρώτη φορά από το BSI το 1992. Προσφέρει ένα μέσο για το συνδυασμό του μάνατζμεντ ποιότητας, θεμάτων υγείας και ασφάλειας και του ενδιαφέροντος για το περιβάλλον, σε ένα συνεκτικό σύνολο, με την ανάπτυξη ενός επιδραστικού και μελλοντοστρεφούς πλαισίου. Μια ενδεχόμενη αδυναμία του BS 7750 είναι ότι δεν επιβάλλει την απαίτηση για έκθεση περιβαλλοντικής πολιτικής.

Το BS 7750 ασχολείται με τα περιβαλλοντικά ζητήματα που απορρέουν από την εξέταση και υλοποίηση του σχεδιασμού και της διεργασίας παραγωγής. Επίσης το πρότυπο ασχολείται με το εργατικό δυναμικό και περιλαμβάνει διαδικασίες για την υγεία, την ασφάλεια και την πρόληψη ατυχημάτων.

Το πρότυπο απαιτεί να καταρτιστούν τρία εγχειρίδια:

1. Εγχειρίδιο Περιβαλλοντικού Μάνατζμεντ - Είναι παρόμοιο με το εγχειρίδιο QMS του BS EN ISO 9000.

2. Μητρώο Περιβαλλοντικών Κανονισμών - Επηρεάζει τον οργανισμό στην επιδίωξη των επιχειρηματικών στόχων του. Το μητρώο αναπτύσσει την πολιτική και τις περιβαλλοντικές ρυθμιστικές απαιτήσεις με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος ο οργανισμός.

3. Μητρώο Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων - Αναπτύσσει τα συγκεκριμένα περιβαλλοντικά ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, τον τρόπο με τον οποίο τα χειρίζεται, και επιχειρεί να τα ελέγξει.

Όπως και με το σύστημα BS EN ISO 9000, ένας μάνατζερ πρέπει να οριστεί ως υπεύθυνος για την εκπόνηση και τήρηση του εγχειριδίου, και τη μέριμνα για την ενημέρωσή του. Σε πολλές περιπτώσεις, ο μάνατζερ που ορίζεται θα συμπίπτει με το άτομο που είναι υπεύθυνο για το BS EN ISO 9000. Ωστόσο, σε μεγάλες βιομηχανίες είναι πολύ πιθανό να χρειαστεί ιδιαίτερος μάνατζερ για το περιβάλλον.

Ο διαχειριστικός έλεγχος του προτύπου είναι παρόμοιος με τον έλεγχο του BS EN ISO 9000, αλλά το BS 7750 δεν αναφέρει πόσο συχνά πρέπει να πραγματοποιείται διαχειριστικός έλεγχος. Υποστηρίζεται ότι οι έλεγχοι θα πρέπει να εκτελούνται σε διαστήματα μεταξύ του ενός και των τριών ετών, ανάλογα με την έκταση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

### Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA – European Quality Award)

Το βραβείο καθιερώθηκε<sup>11</sup> το 1991. Δημιουργήθηκε ως απάντηση στην επιτυχία παρόμοιων θεσμών στις Ηνωμένες Πολιτείες - το Βραβείο Malcolm Baldrige - και στην Ιαπωνία - το Βραβείο Deming. Και τα τρία βραβεία δίνουν έμφραση στη βράβευση επιτυχημένων προσπαθειών (Μ.Ο.Π).

Το EQA αναλύεται στα στοιχεία που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι το βραβείο δίνει το 41% της βαρύτητας σε εξωτερικά στοιχεία απόδοσης, με βάση τα αποτελέσματα της επιχείρησης, τον πελάτη και το περιβάλλον. Τα στοιχεία αυτά αξιολογούνται και επανεξετάζονται περιοδικά με αυτο-αξιολόγηση. Το βραβείο προωθεί περαιτέρω τα πρότυπα ποιότητας. Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό, π.χ. με το BS EN ISO 9000 ώστε να εξασφαλίζεται ότι η πολιτική και οι διαδικασίες του οργανισμού είναι οι αποτελεσματικότερες δυνατές.

Στοιχείο	Ποσοστό βαρύτητας
Ηγεσία	10
Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	9
Πολιτική και στρατηγική	8
Πόροι	9
Διεργασίες	14
Ικανοποίηση εργαζομένων	9
Ικανοποίηση πελατών	20
Αντίκτυπος στην κοινωνία	6
Αποτελέσματα επιχείρησης	15

Πίνακας ανάλυσης του προτύπου EQA

## Οι πέντε διευθυντικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ Ποιότητας

Για να διασφαλιστεί η διαχείριση ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό απαιτούνται κάποιες συστηματικές λειτουργίες. Αυτές είναι:

- i. Ο Προγραμματισμός
- ii. Η Οργάνωση
- iii. Η Ηγεσία
- iv. Η Ενδυνάμωση
- v. Ο έλεγχος

<u>Προγραμματισμός</u>	<u>Οργάνωση</u>	<u>Έλεγχος</u>	<u>Ηγεσία</u>	<u>Ενδυνάμωση</u>
Δέσμευση	Οργάνωση	Μέτρηση	Υλοποίηση	Επιμόρφωση
Δέσμευση των μάνατζερ	Συστήματα	Έλεγχος	Δέσμευση διευθυντικών στελεχών	Συλλογική εργασία
Σχεδιασμός	Συλλογική εργασία	Αξιολόγηση	Συλλογική εργασία	



### Προγραμματισμός ποιότητας

Προγραμματισμός εξ' ορισμού σημαίνει προπαρασκευή για αλλαγή<sup>22</sup>. Πιο αναλυτικά προγραμματισμός σημαίνει:

1. Αξιολόγηση του παρελθόντος και του παρόντος προκειμένου να εξασφαλιστεί το καλύτερο δυνατό μέλλον.
2. Καθορισμός της αντικειμενικότερης και περισσότερο συνετής πορείας δράσης, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που διαπιστώνονται βάσει του βήματος.
3. Εκτέλεση της δράσης αυτής και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.

Ως συνέπεια των παραπάνω, ο προγραμματισμός θα πρέπει κανονικά να οδηγεί σε βελτιωμένες επιδόσεις. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων του, είναι τα εξής:

1. Βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να καθορίσουν τις στρατηγικές τους για προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τόσο εσωτερικό όσο και εξωτερικό, και συσχέτιση με αυτό.
2. Αναπτύσσει πορείες δράσης που προσφέρουν ένα κάποιο στοιχείο συνέπειας το οποίο μπορεί να εκτιμηθεί από διευθυντικά στελέχη, προσωπικό και πελάτες.
3. Προσφέρει πληροφορίες βάσει των οποίων είναι δυνατόν να ληφθούν εύστοχες αποφάσεις.
4. Βοηθά στο συντονισμό μεταξύ και εντός των στοιχείων του οργανισμού.

Τα μειονεκτήματα του περιλαμβάνουν:

1. Προγραμματισμό για τον προγραμματισμό, χωρίς πραγματική δοκιμή των αποτελεσμάτων.
2. Τα οφέλη που απορρέουν από τον προγραμματισμό δεν υπερβαίνουν τις δαπάνες (σε ανθρώπινους ή άλλους πόρους ή σε χρήματα) της κατάρτισης του προγράμματος.
3. Ο προγραμματισμός προκαλεί καθυστερήσεις στα προγράμματα που πρόκειται να υλοποιηθούν.
4. Ο προγραμματισμός μειώνει τη δημιουργικότητα, τον αυθορμητισμό και την καινοτομία.

Η ανάγκη αποτελεσματικού προγραμματισμού πρέπει να είναι κυρίαρχο μέλημα κάθε μάνατζερ, ενώ ουσιαστική σημασία θεωρείται επίσης ότι έχει η ανάγκη να εξασφαλιστεί ότι όλο το προσωπικό κατανοεί και μπορεί να εφαρμόσει τις αρχές του προγραμματισμού.

### *Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού*

Ο προγραμματισμός δίνει στους παράγοντες λήψης αποφάσεων τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ώστε να προκαταλάβουν τα μελλοντικά γεγονότα και να υλοποιήσουν τις απαιτούμενες δράσεις ώστε να αντιμετωπίσουν θετικά τα γεγονότα αυτά. Παρακάτω αναφέρονται δυο λόγοι<sup>23</sup> για τους οποίους είναι αναγκαίος ο προγραμματισμός.

1. Η χρονική απόσταση ανάμεσα στη λήψη μιας απόφασης και στην εμφάνιση των αποτελεσμάτων της απόφασης αυτής όλο και μειώνεται - η αποτελεσματική διαχείριση αυτού του συνεχώς συντομότερου χρονικού περιθωρίου γίνεται το κλειδί προκειμένου οι επιχειρήσεις να εμφανίσουν πρώτες στην αγορά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.
2. Η πολυπλοκότητα των οργανισμών αυξάνεται - εντείνονται οι απαιτήσεις για διεθνή συνεργασία λόγω της ανάγκης χρήσης των ολοένα και πιο προχωρημένων επιτευγμάτων της τεχνολογίας.

Η γενική θεωρία του μόνατζμεντ δέχεται ότι υπάρχουν τρεις τύποι προγραμμάτων. Οι ίδιες αρχές ισχύουν για τον προγραμματισμό ποιότητας. Πρόκειται για στρατηγικά προγράμματα, τακτικά προγράμματα και επιχειρησιακά προγράμματα.

Στρατηγικός προγραμματισμός είναι μια προσπάθεια ανάπτυξης ενός μακροπρόθεσμου, σφαιρικού και καθοδηγητικού προγράμματος, που προσφέρεται προ-κειμένου ο οργανισμός να κατανοήσει πού βρίσκεται εκείνη τη στιγμή και πού πηγαίνει, να αναπτύξει ουσιαστικούς στόχους προς επίτευξη και τη στρατηγική που απαιτείται για την επίτευξη τους.

Ο τακτικός προγραμματισμός είναι πιο συγκεκριμένος από το στρατηγικό, αλλά δεν αναφέρεται σε επιχειρησιακά προγράμματα. Προσφέρει μεσοπρόθεσμους στόχους και κατευθύνσεις για συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού, π.χ. μάρκετινγκ, σχεδίαση ή παραγωγή. Τα προγράμματα αυτά αφορούν την αποτελεσματικότητα, εξασφαλίζοντας ότι τα συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού θα ασκούν τις σωστές δραστηριότητες.

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι ένα βραχυπρόθεσμο, στενό και πολύ περισσότερο εστιασμένο πρόγραμμα, που θεωρείται περισσότερο αντικειμενικό από τα στρατηγικά προγράμματα όσον αφορά τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Ο καθοδηγητικός χαρακτήρας των στρατηγικών προγραμμάτων μεταφράζεται εδώ σε ρεαλιστικά μέτρα επίτευξης επιδόσεων. Τα προγράμματα αυτά αναφέρονται στην αποδοτικότητα, εξασφαλίζοντας ότι τα συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού θα ασκούν τις δραστηριότητες τους με το σωστό τρόπο.

### Η διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας

Η γενική διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας συνίσταται στην ανάπτυξη των εξής στοιχείων στον οργανισμό:

1. Ανάλυση περιβάλλοντος
2. Αποστολή ποιότητας
3. Χάραξη μιας πολιτικής για την ποιότητα
4. θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας
5. Εκπόνηση προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα
6. Υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας
7. Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ποιότητα

Η ανάλυση περιβάλλοντος επιβάλλεται προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι. Για το σκοπό αυτόν, απαιτείται συστηματική αναζήτηση, τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική. Αυτή περιλαμβάνει μια ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών - εσωτερικών δηλαδή παραγόντων - καθώς και των ευκαιριών και των απειλών, που είναι παράγοντες εξωτερικοί.

Η εκπόνηση της αποστολής ποιότητας αποτελεί σημαντικό ζήτημα. Αυτή παρέχει κατευθύνσεις στον οργανισμό και πληροφορεί όλους τους μετόχους σχετικά με τα σημεία στα οποία δίνει βαρύτητα η διεύθυνση. Η αποστολή ποιότητας πρέπει να συνταχθεί γραπτά<sup>24</sup>, και να είναι σύντομη, σαφής και περιεκτική. Το γραπτό κείμενο εξασφαλίζει ότι η θέληση της διεύθυνσης θα φαίνεται καθαρά.

Σε γενικούς όρους, η αποστολή είναι ο θεμελιώδης λόγος ή σκοπός ύπαρξης του οργανισμού, που τον διακρίνει από τους άλλους οργανισμούς. Ως προς την ποιότητα, αυτή μεταφράζεται στο θεμελιώδη λόγο λειτουργίας. Επομένως, η αποστολή ποιότητας στηρίζει τη γενική αποστολή του οργανισμού. Επίσης παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο συσχετίζονται όλες οι δραστηριότητες του οργανισμού. Κατά συνέπεια, διαδραματίζει το στρατηγικό ρόλο της καθοδήγησης του οργανισμού μέσω της χρήσης της πολιτικής ποιότητας.

Αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς για ολόκληρο το προσωπικό, αλλά έχει μεγαλύτερη σημασία για το προσωπικό εκτός των μόνιμων, διότι αυτοί οι εργαζόμενοι δεν έχουν σε γενικές γραμμές γνώση των πληροφοριών και της ανάλυσης περιβάλλοντος με βάση τις οποίες αναπτύχθηκε, διατυπώθηκε και εγκρίθηκε η αποστολή.

Η χάραξη μιας πολιτικής για την ποιότητα είναι μια από τις ευθύνες των διευθυντικών στελεχών. Η πολιτική πρέπει να συνδέεται με τη δέσμευση και τη θετική πεποίθηση τους στις φιλοσοφίες, τις αρχές και τις πρακτικές της ποιότητας. Η πολιτική ποιότητας είναι το πρώτο ορατό τεκμήριο ότι η διεύθυνση της επιχείρησης έχει πάρει στα σοβαρά την ενασχόληση της με την ποιότητα. Ωστόσο, η πολιτική ποιότητας:

1. Δίνει κατευθύνσεις για το τι πρέπει να γίνει και όχι για το πώς θα γίνει στην πράξη.
2. Έχει γενική εφαρμογή και εφαρμόζεται σε ολόκληρες κατηγορίες συστημάτων εργασίας.
3. Είναι μεν καθοδηγητική, αλλά πρέπει να έχει τη δύναμη να βοηθά, και όχι να παρεμποδίζει, τις σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες.
4. Εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η πολιτική ποιότητας λειτουργεί ως ενοποιητικός παράγοντας ο οποίος ποσοτικοποιεί τις καθοδηγητικές αρχές της αποστολής ποιότητας. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι η πολιτική πρόκειται να ελκύσει την προσοχή στο εσωτερικό και το εξωτερικό του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να τηρήσει τις υπο-σχέσεις του, αλλιώς κινδυνεύει η επιβίωση του. Ωστόσο, δεν καταγράφονται όλες οι πολιτικές.

Η συνολική προσέγγιση είναι να αναπτυχθεί μια πολιτική που να μπορεί να γίνει αποδεκτή από ολόκληρο τον οργανισμό. Ωστόσο, τα ζητήματα της πολιτικής και της εφαρμογής της μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στους εργαζόμενους. Η διατήρηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος έχει μεγάλη σημασία, ιδίως όταν μια πολιτική φαίνεται να λειτουργεί εναντίον ενός τμήματος του εργατικού δυναμικού.

Η θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας είναι απαραίτητοι και πρέπει να τίθενται για να επιτευχθούν. Ένας στόχος πρέπει να είναι:

1. Προσδιορίσιμος
2. Εφαρμόσιμος
3. Μετρήσιμος
4. Συγκεκριμένος, π.χ. ως προς το χρόνο.

Ο Juran υποστηρίζει<sup>25</sup> ότι το μανάτζμεντ ποιότητας σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού είναι "μια συστηματική προσέγγιση για τη θέσπιση και επίτευξη στόχων ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση".

Η εκπόνηση προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα έχει να κάνει με τις δράσεις οι οποίες διατυπώνουν τις προγραμματισμένες πορείες ή κινήσεις που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων ποιότητας. Οι δράσεις είναι σημαντικότερες σε ορισμένες περιπτώσεις, διότι σχηματίζουν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι στρατηγικές όσον αφορά την υλοποίηση τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. Και τα δύο αυτά στοιχεία πρέπει να είναι διαρκώς προσηλωμένα στην επίτευξη λύσεων στους επιδιωκόμενους αντικειμενικούς στόχους.

Κατά συνέπεια, τα προγράμματα δράσης είναι απαραίτητα για να εξασφαλίζεται η συνέχεια του προγράμματος ποιότητας. Συνδέονται άμεσα με ζητήματα υλοποίησης και με τα αποτελέσματα και επεξηγούν τη λεπτομερή αντιμετώπιση παρόμοιων ζητημάτων. Χωρίς προγράμματα δράσης, τα προγράμματα ποιότητας χάνουν την ικανότητα τους να προσφέρουν μια συνεκτική δύναμη προγραμματισμού στον οργανισμό. Τα προγράμματα δράσης αποτελούν επίσης το πεδίο όπου οι υφιστάμενοι μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη επιρροή στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος ποιότητας.

### *Υλοποίηση της Στρατηγικής Ποιότητας*

Με την υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας είναι ένα από τα σημαντικότερα στάδια στην διαδικασία προγραμματισμού ποιότητας. Τα ζητήματα υλοποίησης περιλαμβάνουν:

1. Εκπαίδευση και επιμόρφωση - Πρέπει να αποφευχθεί η εφαρμογή του προγράμματος ποιότητας σε άτομα που έχουν ελάχιστη ή καθόλου εκπαίδευση / επιμόρφωση στην ποιότητα. Δεν είναι δυνατόν να αναμένουμε από τους εργαζόμενους να αναλάβουν νέες απαιτήσεις και καθήκοντα εργασίας και να τα εκτελέσουν αποτελεσματικά χωρίς επαρκή εκπαίδευση.
2. Συμμετοχή - Όσοι εργαζόμενοι έχουν συμμετάσχει στην ανάπτυξη των δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση προγραμμάτων σχετικών με την ποιότητα - κατάλληλων για το επίπεδο τους- αναμένεται να υλοποιήσουν αποτελεσματικότερα το πρόγραμμα ποιότητας διότι θα επιδείξουν μεγαλύτερη δέσμευση.
3. Νοοτροπία - Τα ζητήματα αυτά συνδέονται με την ανάγκη προώθησης της αλλαγής συμπεριφοράς σε σχέση με τα νέα προγράμματα. Στα προγράμματα ποιότητας οι αλλαγές είναι πιθανές άρα είναι πιθανό να απαιτηθεί από τους εργαζόμενους να προβούν σε αλλαγές.
4. Τεχνολογικά ζητήματα - Δεδομένου ότι τα προγράμματα ποιότητας αφορούν και το πώς και το πότε της υλοποίησης, τα ζητήματα που συνδέονται με τις διαφορετικές και μεταβαλλόμενες χρήσεις της τεχνολογίας θα έλθουν στο προσκήνιο.

5. Διαδικασίες - Ο προγραμματισμός ποιότητας θα επιφέρει αλλαγές στις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να υλοποιήσει τα προγράμματα ποιότητας του.
6. Κύρος/εξουσία - Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι κύρος/εξουσία θα δοθεί σε εκείνους που τα χρειάζονται: στους επικροτησμένους με την υλοποίηση.
7. Δομές ανταμοιβής - Αυτές ίσως χρειαστεί να τροποποιηθούν, όχι μόνο λόγω αλλαγών στις αναμενόμενες αποδόσεις, αλλά και εξαιτίας των αλλαγών στην υπευθυνότητα. Κατά συνέπεια, οι δομές ανταμοιβής πρέπει να αντανακλούν τις αλλαγές στις πρακτικές ποιότητας του οργανισμού. Οι αυτόνομες ομάδες υλοποιούν τα προγράμματα με μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν: επιδόματα, μισθούς, προαγωγές, καθώς και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων.
8. Οργανωτικές δομές – Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίσει ζητήματα όπως ο αυξημένος διευθυντικός ρόλος του κατώτερου προσωπικού και ο περιορισμός του ρόλου των μεσαίων στελεχών.

Η παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ποιότητα είναι προγράμματα ποιότητας τα οποία απαιτούν διαρκή παρακολούθηση προκειμένου να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητά τους. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης σε όλα τα επίπεδα του προγράμματος ποιότητας.

Η παρακολούθηση πρέπει να χρησιμοποιείται για την εκτέλεση αξιολογήσεων των στρατηγικών και επιχειρησιακών προγραμμάτων ποιότητας. Αυτά ελέγχουν τη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του καθορισμένου προγράμματος ποιότητας με βάση τα αποτελέσματα της υλοποίησης. Η ανάπτυξη συστημάτων πληροφόρησης ποιότητας σε επίπεδο όλου του οργανισμού θα εξασφαλίσει το συντονισμό, την επάρκεια και τη συνέχεια της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας.

## Οργάνωση και Σχεδιασμός

### Οργάνωση

Αποτελεσματική οργάνωση σημαίνει την ανάπτυξη διαρθρωτικών καθηκόντων, διεργασιών και πόρων έτσι ώστε να ικανοποιούνται πραγματικά οι στόχοι του οργανισμού. Οργάνωση για την ποιότητα σημαίνει να εξασφαλίζεται ότι ο οργανισμός ικανοποιεί τους στόχους ποιότητας που έχει θέσει. Σημαίνει επίσης να υπάρχει ευελιξία δράσης και οπτικής, για την ανταπόκριση στο μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Στο εσωτερικό, σημαίνει την εφαρμογή μιας ευέλικτης και πιο δεκτικής προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και της τεχνολογίας και των διεργασιών που χρησιμοποιούν. Στο εξωτερικό, σημαίνει την αντιμετώπιση των συνεχών πιέσεων του ανταγωνισμού. Η δομή μπορεί να παρεμποδίζει ή να ενισχύει την ευελιξία και να επηρεάζει το πώς οι άνθρωποι είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τη διαθέσιμη τεχνολογία. Ο τρόπος με τον οποίο διαρθρώνεται ένας οργανισμός έχει θεαματικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται την ποιότητα.

Οργανωτική δομή ή διάρθρωση είναι η ανάπτυξη ενός σαφούς πλαισίου καθηκόντων και ευθυνών που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, κατευθύνοντας τη συμπεριφορά ατόμων, ομάδων και τμημάτων του οργανισμού προς την εκπλήρωση στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Δομή υπάρχει σε κάθε οργανισμό, και μπορεί να συμπίπτει με την ιεραρχία. Μερικές δομές είναι λιγότερο αποτελεσματικές από άλλες σε δεδομένες καταστάσεις.

Η δομή του οργανισμού αντανακλά προηγούμενες αποφάσεις της διεύθυνσης. Αντανακλά επίσης την απόκριση της διεύθυνσης ως προς το ποιος θα κάνει τι, και πώς (με την έννοια της κατεύθυνσης των ευθυνών, όχι των όντως εφαρμοζόμενων μεθόδων). Η δομή πρέπει επίσης να αντιπροσωπεύει τη στρατηγική ποιότητας που ακολουθεί ο οργανισμός. Οι ιεραρχικές δομές πρέπει να γίνουν επίπεδες ώστε να υπάρξει μια ορατή σκιαγράφηση των προθέσεων της διεύθυνσης σχετικά με την ποιότητα.

Η αδράνεια και η αντίσταση των οργανισμών στις αλλαγές οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη δομή τους, και η δομή είναι που δημιουργεί τα προβλήματα όταν η διεύθυνση αλλάζει τις στρατηγικές ποιότητας. Πρώτα πρέπει να διαμορφωθεί η δομή και να γίνει κατάλληλη, και μετά να επιχειρηθεί η αλλαγή της νοοτροπίας του οργανισμού. Επομένως, η αλλαγή της δομής ενός οργανισμού έχει ριζική επίδραση στο πώς μπορεί να αλλάξει ένας οργανισμός και να αποκτήσει προσανατολισμό στην ποιότητα.

Μια δομή που είναι αποτελεσματική για έναν οργανισμό μπορεί να μην εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε έναν άλλο<sup>26</sup>. Ο κάθε οργανισμός είναι μοναδικός έχει ένα μοναδικό σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνατοτήτων και περιορισμών. Πολλά προβλήματα σχετικά με τους

εργαζόμενους μπορούν να καταλογιστούν στη λανθασμένη δομή. Επομένως, το ζητούμενο είναι να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός έχει εφαρμόσει την καταλληλότερη δομή και εργάζεται για να αντεπεξέλθει στις παραπάνω εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες και περιορισμούς.

Εφαρμογή του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στην ποσότητα εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, στην ποσότητα εκχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσίας που χορηγείται στους κατόχους μιας δεδομένης θέσης εργασίας και στην έκταση ελέγχου μέσα στην οποία πρέπει να λειτουργούν τα άτομα αυτά. Οι μάνατζερ που πραγματοποιούν επιλογές σχετικά με το βαθμό εφαρμογής αυτών των παραγόντων πρέπει να έχουν κατά νου ότι ένας προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός τείνει προς μεγαλύτερο βαθμό εκχώρησης αρμοδιοτήτων, εξουσίας και έκτασης ελέγχου, σε συνδυασμό με μειωμένη εξειδίκευση. Ο Child<sup>27</sup> αναφέρει ότι η ανάπτυξη της οργανωτικής δομής πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών ώστε να ορίζονται και προδιαγράφονται σαφώς οι εργασιακοί ρόλοι.
2. Τη συνειδητή ανάπτυξη της κατάτμησης του οργανισμού σε συγκεκριμένες μονάδες οι οποίες αυτενεργοποιούνται.
3. Την ανάπτυξη ιεραρχικών απαιτήσεων για τη διεκπεραίωση λειτουργιών επικοινωνίας, εντολών και αποφάσεων, για ενέργειες εκχώρησης αρμοδιοτήτων και συντονισμού.

Το οργανόγραμμα είναι το ορατό αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης. Προβάλλει, προς το εσωτερικό όσο και προς το εξωτερικό, τις σχέσεις που περιγράφηκαν παραπάνω. Δηλώνει επίσης τα στοιχεία οργάνωσης που προσφέρουν το σκελετό για τη συνειδητή και ασυνειδητή λειτουργία του οργανισμού. Το οργανόγραμμα δείχνει επίσης την αλυσίδα εντολών βάσει της οποίας τα άτομα γνωρίζουν τη σαφή γραμμή εξουσίας. Η αρχή αυτή φαίνεται σε πολλούς κύκλους ποιότητας, όπου οι συμμετέχοντες θεωρούν δεδομένο ότι η θέση του επικεφαλής θα καταληφθεί από διαφορετικό άνθρωπο κάθε φορά - ο ρόλος και οι ευθύνες που απορρέουν από το οργανόγραμμα δεν αλλάζουν.

Οι μέθοδοι οργανωτικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν:

1. Μηχανοκρατικό σχεδιασμό – Οι άκαμπτες δομές που χρησιμοποιούν μεθόδους για να επιτύχουν αποδοτικότητα, με τη συγκέντρωση εξειδικευμένων λειτουργιών σε ομάδες και με την εφαρμογή αυστηρών κατευθυντηρίων γραμμών, όπως κανόνες και διαδικασίες, αναπτύσσουν έναν συγκεντρωτικό προσανατολισμό. Αποτελούν τυπικό παράδειγμα της γραφειοκρατίας, όπου η εξουσία συνοδεύει τη θέση στον οργανισμό. Η επικοινωνία έχει κατεξοχήν κατακόρυφο προσανατολισμό.



2. Οργανοκρατικό σχεδιασμό - Ευέλικτες δομές που είναι εγγενώς καινοτόμες, με πολύ λιγότερες γραφειοκρατικές επιβαρύνσεις, που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εξαστομίκευση και στην επικοινωνία τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφη. Έχουν πολύ πιο ανθρωπιστικό προσανατολισμό από τις μηχανιστικές δομές.

Στην επανάσταση της ποιότητας, αναμένεται ότι η οργανοκρατική μορφή θα εξαπλωθεί και θα καταστεί κυρίαρχη.

Μια άλλη δομή που αναπτύσσεται χάρη στην αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών είναι η δομή σύμβασης ή δομή δικτύου, όπου ένας συγκεντρωτικός οργανισμός (σχεδόν πάντα μικρού μεγέθους) κατευθύνει τις απαιτήσεις του με την ανάθεση εργασιών σε άλλους οργανισμούς, οι οποίοι εκτελούν την παραγωγή, το μάρκετινγκ ή άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες.

### *Σχεδιασμός θέσεων εργασίας*

Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στην οργανωτική δομή. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός, τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα εξειδίκευσης. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει ένα όριο στην ποσότητα εργασίας - πνευματικής ή χειρωνακτικής - που μπορεί να εκτελέσει ένας άνθρωπος. Κατά συνέπεια, όσο μεγαλώνει ένας οργανισμός τόσο αυξάνεται η ανάγκη και οι πιέσεις για εξειδίκευση.

Ο Taylor<sup>28</sup> χρησιμοποίησε την εξειδίκευση ως βάση για τις μεθόδους εργασίας του. Έτσι, η διαφορετική εργασία απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες, κλίσεις και νοοτροπίες. Κατά συνέπεια, η εξειδίκευση επιτρέπει στα άτομα να αναπτύξουν πιο εστιασμένες δεξιότητες και προσόντα προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντα και να αντεπεξέλθουν στις ευθύνες της θέσης εργασίας τους. Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας επιτρέπει να τοποθετηθεί σχεδιασμένα ο κάθε εργαζόμενος σε μια θέση εργασίας που αντιστοιχεί καλύτερα στις ικανότητές του.

Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας έχει πολύ μεγάλη σημασία για έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Δεν αρκεί να δίνονται στους εργαζόμενους επεκταμένες προδιαγραφές εργασίας - πρέπει να τους δοθεί και η κατάλληλη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, καθώς και η παρακίνηση ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στα καθήκοντα της θέσης τους.

Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι σχεδιασμού θέσεων εργασίας, οι οποίες είναι:

1. Απλούστευση θέσης εργασίας - η διαδικασία της αύξησης της εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε ο κάτοχος της να έχει να εκτελέσει λιγότερες δραστηριότητες. Η έμφαση εδώ δίνεται στην αποδοτικότητα. Εγκυμονεί τον κίνδυνο για πλήξη, απώλεια ζήλου, μείωση των πνευματικών ερεθισμάτων, και ελάχιστο περιθώρια καινοτομίας για τον εργαζόμενο.

2. Διεύρυνση θέσης εργασίας - η ανάπτυξη προδιαγραφών θέσης εργασίας που αυξάνουν την ποικιλία δραστηριοτήτων που εκτελεί ο εργαζόμενος. Είναι πιο ενδιαφέρουσα και αφήνει περιθώριο για αυξημένη πνευματική τόνωση μέσω της αύξησης της καινοτομίας και της διακινδύνευσης. Επίσης αυξάνει τις δεξιότητες και τα προσόντα του εργαζομένου μέσω της άσκησης νέων δραστηριοτήτων, της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Ιδιαίτερα προβλήματα δημιουργούνται με την προσέγγιση αυτή σε σχέση με τα εργατικά συνδικάτα, τα οποία προβάλλουν αντίσταση σε αυτόν τον τύπο αλλαγής.
3. Περιτροπή θέσης εργασίας - οι εργαζόμενοι περνούν από διάφορους τύπους θέσεων εργασίας με βάση μια προγραμματισμένη σειρά. Η περιτροπή αυξάνει τις δεξιότητες και απασχολεί τους εργαζόμενους από την πλήξη που συνοδεύει την απλούστευση και τη διείκνωση της θέσης εργασίας. Προσφέρει ευελιξία στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και στην κάλυψη των θέσεων εργασίας. Επίσης, αυξάνει το ζήλο των εργαζομένων στην περίπτωση που, χάρη στην περιτροπή, ο εργαζόμενος μετακινείται σε διαφορετικούς τόπους εργασίας και έρχεται σε δημιουργική επαφή με διαφορετικούς κάθε φορά εργαζόμενους. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί σε εργαζόμενους ή σε διευθυντικά στελέχη με ισοδύναμα αποτελέσματα.
4. Εμπλουτισμός θέσης εργασίας - η διαδικασία ανάπτυξης του περιεχομένου της θέσης εργασίας που αυξάνει τις δεξιότητες και το δυναμικό για ατομική ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Ο εμπλουτισμός της θέσης εργασίας προσφέρει στον εργαζόμενο έλεγχο πάνω σε στοιχεία της θέσης εργασίας του τα οποία δεν έλεγχε προηγουμένως. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι σε περιβάλλον ποιότητας όπου ακολουθούνται οι κανόνες του μάντζμεντ ποιότητας ενδέχεται στην πραγματικότητα να εργάζονται σε κατεύθυνση αντίθετη από αυτή την προσέγγιση. Οι Hackman και Oldham<sup>29</sup> ανέπτυξαν ένα μοντέλο χαρακτηριστικών θέσης εργασίας που περιλάμβανε τρία βασικά στοιχεία: τα χαρακτηριστικά πυρήνα (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα θέσης, σημασία θέσης, αυτονομία και ανατροφοδότηση επιδόσεων), ψυχολογικούς παράγοντες (το να θεωρείται ότι η εργασία έχει νόημα) και αποτελέσματα της εργασίας (ευθύνη για τα πρακτικά αποτελέσματα και αύξηση της ικανοποίησης μέσω της εργασίας).

Ο εμπλουτισμός θέσης εργασίας θεωρείται το ανώτατο επίπεδο - από την άποψη των δεξιοτήτων και της αίσθησης επιτεύγματος που προσφέρεται στο προσωπικό - που μπορεί να επιτευχθεί. Ωστόσο, είναι και το δυσκολότερο να πραγματοποιηθεί, διότι οι άνθρωποι μαθαίνουν μεν και αναπτύσσονται, αλλά με τον καιρό αυτό που πριν τους παρακινούσε γίνεται ρουτίνα.

Μια άλλη μέθοδος πέρα από τις παραπάνω είναι οι ώρες προσέλευσης και αποχώρησης των εργαζομένων να είναι ελαστικές. Το ελαστικό ωράριο μειώνει τις απουσίες, αυξάνει το ηθικό των

εργαζομένων και αποτελεί ένδειξη της ευαισθησίας της διεύθυνσης στα προβλήματα του χώρου εργασίας. Μια άλλη παραπλήσια μέθοδος είναι ο μερισμός θέσεων εργασίας, όπου δύο ή περισσότερα άτομα μοιράζονται μία θέση εργασίας πλήρους ωραρίου. Προσφέρεται ιδιαίτερα για εργαζόμενους που θέλουν να εργαστούν με μερική απασχόληση.

Όσο ένας οργανισμός προχωρεί στο δρόμο της ποιότητας, οι απαιτήσεις συντονισμού αυξάνονται. Επηρεάζουν τις ανάγκες επικοινωνίας και την ικανότητα του προσωπικού να ανταπεξέρχεται στην εντεινόμενη ανάγκη ευελιξίας στο αποτέλεσμα της εργασίας και στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό συντονισμού σε έναν οργανισμό είναι μεταξύ άλλων:

1. Ο βαθμός επιστημότητας - Σε οργανισμούς που ακολουθούν ένα επίσημο σύστημα μόνιτzing ποιότητας, η επιστημότητα είναι έντονη - αλλά και ο βαθμός επιστημότητας αυξάνει όσο κινούμαστε προς τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Όσο μικρότερος ο οργανισμός, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να λειτουργεί με έναν άκρως επιστημοποιημένο τρόπο - έτσι, έχει μικρότερη γραφειοκρατία αλλά και λιγότερη καθοδήγηση προς τους εργαζόμενους.
2. Έκταση ελέγχου - Αυτή ορίζεται ως ο αριθμός των εργαζομένων τους οποίους ένα στέλεχος ελέγχει στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας του. Αν έχει πολύ λίγους υπό τον έλεγχο του, μπορεί να παρασυρθεί σε υπερβολική εποπτεία, που θα είναι αδικαιολόγητη, και οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται υπό παρακολούθηση. Αν ο αριθμός είναι πολύ μεγάλος, μπορεί να υπάρξει υπερβολικός φόρτος εργασίας για το μόνιτζερ και αδυναμίες που να οδηγήσουν σε αναποτελεσματικό μόνιτzing.
3. Εξουσία - Το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, ελέγχου του αποτελέσματος της εργασίας άλλων ατόμων και κατεύθυνσης της εργασιακής διαδικασίας σε σχέση με τα καθήκοντα, τους στόχους και τις απαιτήσεις που έχει καθορίσει ο οργανισμός για μια δεδομένη θέση εργασίας. Σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, η εξουσία την οποία είχαν τα διευθυντικά στελέχη σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων μπορεί να χορηγείται στους εργαζόμενους της βάσης, π.χ. της παραγωγής.
4. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων - Πρόκειται για την ανάθεση μέρους της εργασίας ενός στελέχους σε έναν υφιστάμενο. Για να μπορεί ένας προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός να λειτουργεί αποτελεσματικά, οι μόνιτζερ πρέπει να είναι ικανοί να εκχωρούν αρμοδιότητες. Στην υλοποίηση της αρχής αυτής, παρουσιάζονται προβλήματα. Συνηθισμένα προβλήματα είναι η αντίσταση στην εκχώρηση, τόσο από τους μόνιτζερ όσο και από τους εργαζόμενους, λόγω του φόβου για απόδοση ευθυνών σε περίπτωση αποτυχίας.

## *Επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού*

Όταν αξιολογείται η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, εξετάζουμε την αξία των αντιδράσεων του στις οργανωτικές εξελίξεις, καθώς και το δυναμικό του. Πολλές από τις κατακτήσεις ενός οργανισμού οφείλονται στην εξέλιξη και τον προσανατολισμό της δομής του. Κατά συνέπεια, η δομή επεκτείνει ή περιορίζει αυτά που ένας οργανισμός μπορεί να κάνει σήμερα, αλλά δεν περιορίζει αυτά που μπορεί να κάνει στο μέλλον. Βεβαίως, σε περίπτωση που η κουλτούρα του οργανισμού εμποδίζει να γίνουν αλλαγές στη δομή του οργανισμού, αυτό από μόνο του μπορεί να περιορίσει δραστικά το μελλοντικό προσανατολισμό του οργανισμού.

Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός έχει στόχο να είναι ευέλικτος τόσο στη σημερινή εφαρμογή όσο και στο μέλλον. Ωστόσο, αυτό έχει ένα τίμημα: την ανάγκη ελέγχου, η οποία εν μέρει αντισταθμίζεται από τον ίδιο το χαρακτήρα των μεθόδων του μάνατζμεντ ποιότητας - από το ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται στο σημείο ελέγχου.

## *Ηγεσία ποιότητας*

Ηγεσία είναι η αντανάκλαση της εσωτερικής παρόρμησης μιας ομάδας προς την επίτευξη ενός στόχου ή την εκπλήρωση ενός έργου. Ο ηγέτης προσφέρει το κατάλληλο περιβάλλον μέσα στο οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται περισσότερο άνετα, προκειμένου να αυξηθούν οι επιδόσεις και να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι της ομάδας. Χωρίς σαφή και συνεπή ηγεσία ποιότητας, δεν υπάρχει ελπίδα επιτυχίας της ποιότητας. Η ηγεσία ποιότητας, βασισμένη σε επέκταση των εννοιών της βελτίωσης της ποιότητας, προσφέρει μια ευέλικτη μέθοδο για την επίλυση των περίπλοκων προβλημάτων ποιότητας που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί. Επομένως, η ηγεσία ποιότητας πρέπει να αναδειχθεί σε στρατηγικό στόχο.

Στους οργανισμούς, καλοί ηγέτες θεωρούνται τα άτομα που επηρεάζουν θετικά τους ανθρώπους και διασφαλίζουν, μέσω της χρήσης των πόρων, την επίτευξη των στόχων. Επομένως, η ηγεσία δεν είναι ατομικός προσανατολισμός αλλά συλλογικός, και ως εκ τούτου εμπλέκει άλλους ανθρώπους. Οι ηγέτες μπορούν να αναδειχθούν μέσα από μια ομάδα και να αναλάβουν ευθύνη, όχι λόγω ενός δικαιώματος που τους έχει δοθεί, αλλά χάρη στην αποδεδειγμένη ικανότητα τους να επηρεάζουν και να διοικούν ανθρώπους.

Ηγεσία είναι μια πλατιά οραματιστική δραστηριότητα που επιδιώκει να διακρίνει τη χαρακτηριστική ικανότητα και τις αξίες ενός οργανισμού να διαρθρώσει και να καταστήσει παραδειγματικές αυτή την ικανότητα και τις αξίες, να εμπνεύσει, ακόμα και να μεταμορφώσει τους ανθρώπους στον οργανισμό, ώστε να αισθάνονται, να πιστεύουν και να δρουν κατά τον ίδιο τρόπο<sup>30</sup>.

Ηγεσία είναι το άνοιγμα της οπτικής ενός ανθρώπου σε υψηλότερες βλέψεις, η ανύψωση των επιδόσεων ενός ανθρώπου σε ανώτερα επίπεδα, η οικοδόμηση της προσωπικότητας ενός ανθρώπου πέρα από τα φυσιολογικά του όρια.

Το μόνιζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί αυξημένες προσπάθειες από τον καθένα στον οργανισμό, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής ικανοποίηση των εργαζομένων. Η επιτυχία ισορροπίας ανάμεσα σε ένα καθοδηγητικό πλαίσιο και στη δυνατότητα του προσωπικού να παίρνει αποφάσεις, δεν είναι εύκολο εγχείρημα. Αυτό είναι το καθήκον της στρατηγικής ηγεσίας ποιότητας. Μοίρασμα εξουσίας, μοίρασμα ευθυνών και μοίρασμα δέσμευσης δε σημαίνουν τίποτε εάν το προσωπικό κινείται προς μία κατεύθυνση και η διεύθυνση προς την άλλη. Το παράδοξο εδώ είναι ότι η στρατηγική ηγεσία ποιότητας σημαίνει να αναπτυχθούν όλοι ως ηγέτες, όχι μόνο οι μόνιζερ.

Κατά συνέπεια, ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών αλλάζει και γίνονται ηγέτες στην εκμάθηση, ο δε προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός είναι ένας οργανισμός που μαθαίνει. Ουσιαστικά, το μόνιζμεντ πρέπει να καλλιεργήσει μια νοοτροπία ηγεσίας από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη μέχρι τα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού με έμφαση σε μέτρα ηγεσίας βασιζόμενα στην ομάδα.

### *Μορφές εξουσίας*

Αυτό που ξεχωρίζει τους ηγέτες ολικής ποιότητας από τους συνηθισμένους ηγέτες είναι ο τρόπος με τον οποίο μαθαίνουν και μοιράζονται τα όσα έχουν μάθει. Οι ηγέτες ποιότητας επηρεάζουν τους ανθρώπους ακριβώς εξαιτίας αυτού, και αυτή είναι η εξουσία τους. Οι ηγέτες έχουν μεν εξουσία, αλλά υπάρχουν και άλλες μορφές εξουσίας και η εξουσία σε μεγάλο βαθμό βρίσκεται όχι στον ηγέτη αλλά στους ανθρώπους που προσπαθεί να επηρεάσει ο ηγέτης.

Το 1959, οι French και Raven διατύπωσαν τη θεωρία<sup>31</sup> ότι υπάρχουν 6 μορφές εξουσίας: νόμιμη, ανταμοιβής, καταναγκασμού, εξουσία του ειδικού, της πληροφορίας, και της προσωπικότητας.

- Νόμιμη. Αντανακλά τη θέση που κατέχει κάποιος σε έναν οργανισμό. Όσο υψηλότερα βρίσκεται κάποιος στην ιεραρχία, τόσο μεγαλύτερη νόμιμη εξουσία έχει, άρα και κύρος.
- Ανταμοιβής. Αντανακλά την ικανότητα ελέγχου και διαχείρισης των ανταμοιβών που θεωρούνται αξιόλογες από άλλους, π.χ. οικονομικών αμοιβών ή προαγωγών.
- Καταναγκασμού. Αντανακλά τη δυνατότητα επιβολής τιμωριών σε άλλους, όταν δεν έχουν επιδείξει την αναμενόμενη συμπεριφορά, π.χ. όταν δεν έχουν τηρήσει τις προθεσμίες ή έχουν υπερβεί το συμφωνημένο προϋπολογισμό.
- Εξουσία του ειδικού. Βασιζεται στην κατοχή εμπειρογνωμοσύνης που θεωρείται πολύτιμη για τον οργανισμό. Η εμπειρογνωμοσύνη αφορά κατά κύριο λόγο τεχνικές δεξιότητες, αλλά αξιοσημείωτες είναι και οι διαπραγματευτικές ή επικοινωνιακές δεξιότητες.
- Πληροφορίας. Η πληροφορία είναι εξουσία επειδή όποιος ελέγχει τις πληροφορίες έχει την εξουσία αυτή. Οι μόνιζερ συνήθως έχουν μεγαλύτερη εξουσία πληροφορίας επειδή έχουν

μεγαλύτερη πρόσβαση σε αυτές, κάτι που αποτελεί δικαίωμα τους λόγω της θέσης τους στον οργανισμό.

- Προσωπικότητας. Αντανακλά την εξουσία που άλλοι παρέχουν σε κάποιον ως συνέπεια προσωπικών χαρακτηριστικών του ή ιδιοτήτων του.

Η νόμιμη εξουσία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την εξουσία ανταμοιβής, καταναγκασμού και της πληροφορίας, ενώ η εξουσία του ειδικού μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την εξουσία της πληροφορίας και της προσωπικότητας.

Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, η νόμιμη εξουσία μπορεί να μη χρησιμοποιείται τόσο εκτεταμένα όσο σε άλλους οργανισμούς. Από την άλλη πλευρά, η εξουσία του ειδικού πρόκειται να δει την εφαρμογή της να αυξάνεται στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Εδώ, η τόνωση του ζήλου των υφισταμένων, ή σωστότερα των ισοτίμων, φαίνεται να αποκτά μεγαλύτερη έμφαση, ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η υποβοήθηση και η παρότρυνση αντί του καταναγκασμού. Φαίνεται ότι ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός τείνει να χρησιμοποιεί την εξουσία που αρμόζει στη νοοτροπία του ως στήριγμα και όχι ως στοιχείο εξαναγκασμού.

### *Δυναμική των ομάδων*

Ο σχηματισμός και η λειτουργία ομάδων ή ομίλων, σε επιχειρήσεις, αθλητικές δραστηριότητες και σε κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα όπου απαιτείται η συνεργασία μεταξύ ατόμων, θεωρείται απαραίτητος παράγοντας στην κοινωνία του σήμερα.

Η ομάδα ορίζεται ως μια οντότητα με μέλη της δύο ή περισσότερους ανθρώπους που εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Οι ομάδες θεωρούνται εξαιρετικής σημασίας για έναν οργανισμό. Οι French και Bell<sup>20</sup> υποστηρίζουν ότι στους οργανισμούς σήμερα, μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων εκτελείται άμεσα ή έμμεσα από ομάδες.

Τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας που μπορούν να αποδοθούν στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, είναι τα παρακάτω:

1. Κοινός σκοπός ή στόχος προς επίτευξη.
2. Κοινή αίσθηση ταυτότητας - τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.
3. Ευκαιρίες συμμετοχής - αλληλεπίδρασης.
4. Συνοχή.
5. Κάποια στοιχεία δομής - ηγέτης και υφιστάμενοι.

## 6. Δυνατότητα επιβολής κυρώσεων στα μέλη.

### Τύποι ομάδων

Οι ομάδες μπορούν κατά βάση να διαιρεθούν σε επίσημες και ανεπίσημες.

Επίσημη ομάδα είναι μια επίσημα αναγνωρισμένη οντότητα, που έχει συγκροτηθεί από τον οργανισμό για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Οι ομάδες αυτές σε γενικές γραμμές διαιρούνται σε λειτουργικές ομάδες και ομάδες ειδικού σκοπού.

- ❖ **Λειτουργικές ομάδες** - Οι λειτουργικές ομάδες είναι επίσημες ομάδες που έχουν συγκροτηθεί προκειμένου να εκτελούν τα καθημερινά καθήκοντα ενός οργανισμού. Αποτελούνται από στελέχη και υφιστάμενους που εργάζονται μαζί για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Κάθε τμήμα του οργανισμού έχει λειτουργικές ομάδες, και το τμήμα στο σύνολο του μπορεί να θεωρηθεί μία λειτουργική ομάδα - είναι ζήτημα βαθμίδας.
- ❖ **Ομάδες ειδικού σκοπού** - Ομάδα ειδικού σκοπού είναι μια επίσημη (μόνιμη ή προσωρινή) ομάδα που έχει δημιουργηθεί για την υποστήριξη της συνήθους λειτουργίας του οργανισμού. Ο μόνιμος ή προσωρινός χαρακτήρας της μπορεί να αναφέρεται στο αποτέλεσμα, όχι σε χαρακτηριστικά της συγκρότησης της.

Οι ανεπίσημες ομάδες σχηματίζονται από εργαζόμενους για σκοπούς και ενδιαφέροντα δικά τους, και όχι του οργανισμού. Τα μέλη των ανεπίσημων ομάδων μπορεί να είναι και μέλη λειτουργικών ομάδων ή ομάδων ειδικού σκοπού. Η φύση της ανεπίσημης ομάδας σημαίνει ότι δεν ισχύουν εδώ τα όρια και οι συνθήκες που επηρεάζουν τη λειτουργία των λειτουργικών ομάδων. Κατά βάση υπάρχουν δύο τύποι ανεπίσημων ομάδων, οι ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων και οι φιλικές ομάδες.

1. **Ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων** - Μια ομάδα ή όμιλος ειδικών ενδιαφερόντων των εργαζομένων δημιουργείται με αντικείμενο κάποιο κοινό ενδιαφέρον όπως ο αθλητισμός, ένα χόμπι, ή ακόμη και εσωτερικές ή εξωτερικές πολιτικές ομάδες που ασχολούνται με θέματα που επηρεάζουν τα μέλη στην εργασία τους.
2. **Φιλικές ομάδες** - Πρόκειται για συναθροίσεις ατόμων που δίνουν τυπικό χαρακτήρα στην προσπάθεια ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Παραδείγματα είναι η πραγματοποίηση κοινωνικών συγκεντρώσεων, οι εκδρομές και ο τουρισμός, και η από κοινού άσκηση άλλων ενδιαφερόντων όπως π.χ. θεατρικές δραστηριότητες.

### Στάδια ανάπτυξης των ομάδων

Οι ομάδες σύμφωνα με τα στατιστικά στους οργανισμούς φαίνεται να περνούν από διάφορα στάδια ανάπτυξης στην πορεία της λειτουργίας τους, είτε είναι επίσημες είτε ανεπίσημες. Ο Tackman πιστεύει<sup>32</sup> ότι οι ομάδες περνούν από πέντε στάδια ανάπτυξης. Τα στάδια αυτά είναι:

1. Σχηματισμός - Τα μέλη καθορίζουν τους βασικούς κανόνες για τη συμμαχία τους στην εκτέλεση των καθηκόντων και των ευθυνών τους. Τα μέλη βρίσκουν τρόπους αλληλεπίδρασης και δοκιμάζουν το πώς η επιρροή και η εξουσία τους επηρεάζουν τη δυναμική της ομάδας. Αν η νέα ομάδα απαρτίζεται από άτομα που ποτέ πριν δεν έχουν εργαστεί μαζί, η διαρθρωτική ανάπτυξη της ομάδας θα επηρεαστεί από την ιεραρχική θέση των μελών.

2. Σύγκρουση - Πρόκειται για το στάδιο κατά το οποίο τα μέλη διερευνούν κατά πόσο μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες της ομάδας και ελέγχουν τα αποτελέσματα στις διαδικασίες καθώς και ως προς το αντικείμενο της ομάδας. Επιχειρούνται νέες συμμαχίες καθώς αρχίζουν να αναδεικνύονται άτομα ή υποομάδες με εξουσία. Το κεντρικό θέμα φαίνεται να είναι η συνεχής σύγκρουση για την ηγεσία της ομάδας. Στο στάδιο αυτό, οι διαιρέσεις μέσα στην ομάδα μπορούν να προκαλέσουν μόνιμη δυσλειτουργία, ή ακόμα και τη διάλυση της.

3. Εξομάλυνση - Μόλις επιλυθούν φιλικά τα ζητήματα ηγεσίας και ελέγχου, γίνεται επεξεργασία και ανάπτυξη των κανόνων της ομάδας. Αυτό σημαίνει την αποδοχή ενός επίσημου ή ανεπίσημου ηγέτη. Επέρχεται συναίνεση ως προς το πώς πρέπει να λειτουργεί η ομάδα. Συγκρούσεις θα εξακολουθούν να παρουσιάζονται, αλλά θα επιλύονται στην πορεία της λειτουργίας ή με τον καιρό. Η ταυτότητα της ομάδας αποκτά μεγαλύτερη σημασία από τα προσωπικά καβγαδάκια.

4. Λειτουργία - Πρόκειται για το αναμενόμενο αποτέλεσμα του σχηματισμού της ομάδας: να είναι σε θέση να λειτουργεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, έστω και αν ενδέχεται να μη λειτουργεί όπως προέβλεπε ο οργανισμός. Δηλαδή, η ομάδα μπορεί να είναι αποτελεσματική, αλλά σε άλλη κατεύθυνση. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από την επικέντρωση της προσοχής στα καθήκοντα που έχει θέσει η ομάδα. Στο στάδιο αυτό, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων που έχουν αναπτυχθεί κατά τα προηγούμενα στάδια μπορούν να χρησιμοποιηθούν με μεγάλη επιτυχία για την εκπλήρωση των καθηκόντων της ομάδας. Εφόσον τα μέλη εργάζονται πλέον μαζί για αρκετό καιρό, η προσαρμογή είναι ευκολότερη και οι προσωπικές σχέσεις έχουν αναπτυχθεί τόσο ώστε να ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η αμοιβαία στήριξη.

5. Διακοπή - Στο στάδιο αυτό τα μέλη προετοιμάζονται για τη διάλυση της ομάδας και επιζητούν άλλες συμμαχίες με άλλα άτομα ή ομάδες. Όταν το έργο της ομάδας είναι συνεχές, το στάδιο αυτό δημιουργεί προβλήματα παρόμοια με εκείνα του σταδίου της σύγκρουσης.



Φαίνεται ότι κάθε ομάδα περνάει από αυτά τα στάδια, αν και ορισμένες μπορεί να μην υποστούν αλλαγές από το ένα στάδιο στο άλλο. Φαίνεται επίσης ότι στην αρχική δυναμική της ομάδας το επίκεντρο είναι σαφώς η ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων και όχι το έργο που αποτελεί το αντικείμενο της ομάδας. Το σημαντικό για μια ομάδα είναι να κατανοεί το στάδιο στο οποίο βρίσκεται, διότι η απόδοση της επηρεάζεται έντονα από αυτό. Ο Bass<sup>33</sup> ανέπτυξε ένα μοντέλο για την κατανόηση της συμπεριφοράς των ομάδων.

### Προσανατολισμός

- Έναρξη της διαμόρφωσης των τύπων επικοινωνίας.
- Ανάπτυξη και διάγνωση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των μελών.
- Γνωριμία με τη δομή και τους στόχους της ομάδας.
- Έκφραση των προσδοκιών.
- Αμοιβαία αποδοχή από τα μέλη των άλλων ως μελών της ομάδας.

### Εσωτερική επίλυση προβλημάτων

- Αντιμετώπιση προβλημάτων που προέκυψαν από τον προσανατολισμό και επιχειρείται η επίλυσή τους.
- Αυξάνονται οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, διότι το κάθε μέλος φέρνει μαζί του στην ομάδα ανεπίλυτα προβλήματα που συνδέονται με τις διαφορές απόψεων ως προς την εξουσία, το κύρος και την ηγεσία.

### Ανάπτυξη και παραγωγικότητα

- Η δραστηριότητα της ομάδας κατευθύνεται σχεδόν ολοκληρωτικά στην εκπλήρωση των στόχων της.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην ομάδα χαρακτηρίζονται από αυξημένη συνοχή, ανταλλαγή ιδεών, προσφορά και λήψη ανατροφοδότησης, διερεύνηση ενεργειών και ανταλλαγή απόψεων για το προς εκπλήρωση έργο.
- Τα άτομα αισθάνονται ικανοποίηση που είναι μέλη της ομάδας, επικρατεί ανοιχτό πνεύμα και σημειώνονται ικανοποιητικές επιδόσεις στην εκπλήρωση του στόχου.

## Αξιολόγηση και έλεγχος

- Αξιολόγηση ατομικών και ομαδικών επιδόσεων το οποίο γίνεται με την τήρηση των κανόνων της ομάδας.

## *Καλλιέργεια συλλογικού πνεύματος*

Η καλλιέργεια συλλογικού πνεύματος ορίζεται ως ένα προγραμματισμένο γεγονός με μια ομάδα ανθρώπων που έχουν ή μπορεί να έχουν κοινές οργανωτικές σχέσεις και στόχους, το οποίο αποσκοπεί να βελτιώσει από κάποια άποψη τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται το έργο της ομάδας.

Άρα, η καλλιέργεια συλλογικού πνεύματος είναι μια τεχνική που επιτρέπει να αναπτυχθούν διαδικασίες και σχέσεις για την πραγματοποίηση θετικών αλλαγών και βελτιωμένων επιδόσεων της ομάδας με εξασφαλισμένη την ατομική συμμετοχή. Αυτό το πετυχαίνει αναπτύσσοντας το αίσθημα της ταυτότητας της ομάδας, πάνω από τις ατομικές διαθέσεις των μελών.

## Έλεγχος

### Τι είναι έλεγχος

Έλεγχος είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι, μέσω πληροφοριών που προκύπτουν από την ίδια τη διαδικασία εκτέλεσης. Σημαίνει τη σύγκριση των πληροφοριών από τη διαδικασία με τα προσδοκώμενα πρότυπα, και τη λήψη αποφάσεων με βάση το αποτέλεσμα. Η διαδικασία του ελέγχου είναι σημαντική, διότι αν δε χρησιμοποιούταν ο έλεγχος ως βάση για όλες τις αποφάσεις μάντζμεντ ποιότητας, τα στελέχη δε θα μπορούσαν να διαχειριστούν καθόλου την ποιότητα.

Η έννοια του ελέγχου χρησιμοποιείται εδώ ως βάση για να πιστοποιηθεί ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούν τις προδιαγραφές και τα πρότυπα που έχουν τεθεί. Το σύστημα ελέγχου αντικειμενικά έχει τρία στοιχεία:

- ένα πρότυπο προς επίτευξη,
- ένα μέσο χρήσης κάποιου μέτρου για την αξιολόγηση των επιδόσεων, και
- μια διαδικασία για τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προγραμματισμένα.

### Τύποι ελέγχου ποιότητας

Οι Terry και Franklin αναφέρουν<sup>34</sup> ότι υπάρχουν διάφοροι τύποι ελέγχου, μεταξύ των οποίων είναι και οι εξής:

1. Προκαταρκτικός έλεγχος - Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μέτρων που επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις ευθύνες τους και μπορούν να χρησιμοποιούν τεχνικές ελέγχου ποιότητας, ότι έχουν επαρκή εκπαίδευση για να αντεπεξέλθουν στις ευθύνες τους, ότι υπάρχουν μηχανές, εξοπλισμός και εργαλεία, και ότι η παραγωγική διεργασία έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη.

2. Ταυτόχρονος έλεγχος - Εδώ τα στελέχη συμμετέχουν απευθείας στη διαχείριση των λειτουργιών. Καταβάλλουν φροντίδα ώστε η δραστηριότητα να γίνεται σύμφωνα με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις. Σε έναν ιεραρχικό οργανισμό, αυτό σημαίνει γενικά ότι οι επιστάτες διευθύνουν την εργασία των εργαζομένων, άρα και τα αποτελέσματα της. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, σημαίνει συνήθως ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εκτελεί αυτό το διευθυντικό καθήκον, συνήθως στο πλαίσιο της αυτοδιεύθυνσης.

3. Έλεγχος ανατροφοδότησης - Περιλαμβάνει τη χρήση των στόχων και αποτελεσμάτων ώστε να δοθεί η βάση για αλλαγή, βελτίωση ή συνέχιση ενεργειών. Αυτή η μέθοδος ελέγχου έχει κυκλικό χαρακτήρα.

Ο έλεγχος ποιότητας σε μεγάλο βαθμό απαιτεί άμεση δράση στο σημείο παραγωγής, απαιτεί από τους εργαζόμενους της παραγωγής να ασκούν αυτοέλεγχο πάνω στη διεργασία. Δηλαδή, έλεγχο που είναι εντός επικοινωνίας και καθορίζει ακαριαία ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν. Γι' αυτό, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν γνώση αυτού που τους ζητείται να εκτελέσουν (των καθηκόντων και των στόχων τους) και γνώση της διεργασίας υπό τον έλεγχο τους (τεχνικές ελέγχου ποιότητας). Πρέπει επίσης να γνωρίζουν το είδος αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν και να έχουν την εξουσία ώστε να τις υλοποιήσουν.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΤΡΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## Έρευνα σε τρεις επιχειρήσεις

### Έρευνα στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

Σε έρευνα που έκανα στο τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα της Πάτρας, στο οποίο έχω φοιτήσει και έχω ασκήσει την πρακτική μου άσκηση, με βάση το ερωτηματολόγιο, ρωτήθηκαν ορισμένοι εργαζόμενοι και απάντησαν ως εξής:

Οι εργαζόμενοι σε γενικά επίπεδα είναι ικανοποιημένοι που εργάζονται στο Τ.Ε.Ι. της Πάτρας, τόσο μισθολογικά όσο και κοινωνικά, με τις παροχές που τους προσφέρονται. Η ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία, τους βοηθάει να αποδίδουν καλύτερα ποιοτικά και ποσοτικά στην εργασία τους.

Σύμφωνα με την στρατηγική του οργανισμού, οι εργαζόμενοι έδειξαν, ότι είναι ευχαριστημένοι και συμφωνούν με τους συλλογικούς στόχους του οργανισμού. Έχουν εμπιστοσύνη στην ηγεσία του οργανισμού την οποία την κατανοούν και εργάζονται με τους κανονισμούς που την διέπουν με σύνεση και αφοσίωση. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συχνά πληροφορίες και νέα από τον οργανισμό που τους κρατούν ενήμερους είτε για εσωτερικούς διακανονισμούς είτε για αποφάσεις από το Υπουργείο Παιδείας, με τα γνωστά Φ.Ε.Κ. (Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως).

Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες είναι αποκεντρωμένες στον οργανισμό. Έτσι κάθε τμήμα έχει υπεύθυνο άτομο για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος. Συχνά γίνονται συγκεντρώσεις των προϊσταμένων των τμημάτων με τον πρόεδρο του οργανισμού για τον συντονισμό λειτουργιών και ενημέρωση των εργασιών των υπεύθυνων τμημάτων. Όταν ληφθούν κάποιες αποφάσεις από τις συγκεντρώσεις των προϊσταμένων, ανακοινώνεται αμέσως στους εργαζομένους ώστε να είναι έγκαιρα ενημερωμένοι.

Οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα να κάνουν προτάσεις για την λύση προβλημάτων εργασιακών θεμάτων. Είναι ικανοποιημένοι για τα κριτήρια βάσει με τα οποία μπορεί κάποιος να προαχθεί σε μια ανώτερη θέση. Τα κριτήρια αυτά είναι αντικειμενικά όπως προϋπηρεσία, προσόντα, εκπαίδευση και απόδειξη ικανοποιητικής προσπάθειας. Το σύστημα των προαγωγών λειτουργεί όταν υπάρχουν τα επαγγελματικά και τα εκπαιδευτικά προσόντα, ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης, πείρας, σωστής συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους και τους υπεύθυνους, και την αφοσίωσής τους στον οργανισμό.

Οι συνθήκες εργασίας είναι πολύ καλές. Εργάζονται σε ευχάριστο περιβάλλον, και πάνω από όλα πολύ καθαρό, χωρίς να διατρέχουν κανένα κίνδυνο για την υγεία τους. Έχουν ληφθεί μέτρα ώστε να εργάζονται ακίνδυνα και με ασφάλεια. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων είναι άριστες. Υπάρχει φιλικό περιβάλλον με κατανόηση πιθανών προσωπικών προβλημάτων. Οι καλές σχέσεις των εργαζομένων στηρίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό, στην επικοινωνία, στο πνεύμα συνεργασίας, στην

αναγνώριση του επαίνου και τους βοηθάει να αισθάνονται σημαντικοί στον χώρο εργασίας τους. Οι προϊστάμενοι συνεργάζονται με τους εργαζόμενους με διάλογο χωρίς να υπάρχει δυσκολία επικοινωνίας και χωρίς φόβο να εκφράσουν απόψεις τους. Μπορεί να υπάρχουν κάποια προβλήματα κατά τον έλεγχο ορισμένων προϊσταμένων τμημάτων λόγω αμνηστίας, που αντιμετωπίζουν κάποιες παρατυπίες εργαζομένων αλλά γίνονται προσπάθειες να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα αυτά.

Στο θέμα της εκπαίδευσης υπάρχουν αρνητικές απαντήσεις. Οι εργαζόμενοι δεν εκπαιδεύονται όπως θα έπρεπε, ώστε να κάνουν σωστά την δουλειά τους. Η εκπαίδευση περιορίζεται στις γνώσεις, στην πείρα και στην προϋπηρεσία που έχουν. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ανεκπαιδευτοι και παρουσιάζονται ελλείψεις στο εξειδικευμένο προσωπικό. Οπότε η εκπαίδευση του νέου υπαλλήλου είναι απαραίτητη όπως και σε κάποιες πιθανές αλλαγές στο σύστημα λόγω τεχνολογίας. Η μόνη εκπαίδευση που γίνεται, είναι η τοποθέτηση των νέων υπαλλήλων δίπλα στους αρχαιότερους που μπορούν να ελέγχουν σε περίπτωση προβλημάτων και δυσκολιών.

Το μισθολογικό σύστημα του οργανισμού, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των εργαζομένων, είναι το προβλεπόμενο των συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Όσο για τις αυξήσεις που δίνονται είναι αυτές που κάθε φορά ορίζονται από το νόμο. Από την άλλη πλευρά εκφράζουν με δυσαρέσκεια ότι δεν είναι αρκετά. Σε κάθε πληρωμή δίνονται στους εργαζόμενους εκκαθαριστικά σημειώματα και έτσι ο καθένας βλέπει αναλυτικά τις αποδοχές, τις κρατήσεις, τις αυξήσεις και τα επιδόματα που λαμβάνει, και είναι σε θέση να τα συγκρίνει με τα προβλεπόμενα που δικαιούται να παίρνει βάση νόμου.

Επίσης, ο οργανισμός παρέχει στους εργαζόμενους πολιτιστικές εκδηλώσεις και ταξίδια. Ενθαρρύνει την ύπαρξη οργανωμένης προσπάθειας για την αναψυχή του προσωπικού μέσω αθλητικών προγραμμάτων και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.

### *Έρευνα στο τελωνείο*

Σε έρευνα που έκανα στον δημόσιο οργανισμό Τελωνείο Πατρών, έλαβα θετικά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο που τους έδωσα να συμπληρώσουν έδειξαν, πολύ προθυμία να δείξουν την ικανοποίησή τους που δουλεύουν σε αυτόν τον οργανισμό.

Οι πιο πολλοί εργαζόμενοι χαίρονται που εργάζονται στον οργανισμό αυτόν, όχι μόνο επειδή είναι δημόσιος φορέας και οι συνθήκες εργασίας είναι καλές, αλλά επειδή τους αρέσει το αντικείμενο και η θέση εργασίας. Αυτά είναι σημαντικά κίνητρα τα οποία τους βοηθάει να συμβάλλουν αποτελεσματικά από κοινού για τους στόχους του οργανισμού.

Υπάρχει εμπιστοσύνη στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και οι υπάλληλοι την ακολουθούν πιστά. Θεωρούν ότι υπάρχει κατάλληλος σχεδιασμός στρατηγικής σε κάθε τμήμα ώστε να πετύχουν τους συλλογικούς στόχους του οργανισμού.

Για τις συνθήκες και το χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι είναι πολύ ευχαριστημένοι. Εκτελούν την εργασία τους με υπευθυνότητα, αφοσίωση και έχουν αρκετή ελευθερία να παίρνουν αποφάσεις που χρειάζεται χωρίς να υπάρχει φόβος και άγχος. Συχνά γίνονται συγκεντρώσεις των προϊσταμένων των τμημάτων για να ληφθούν κάποιες αποφάσεις ή να τους ενημερώσουν για κάποιες αλλαγές, πληροφορίες και αμέσως ενημερώνουν τους εργαζόμενους. Υπάρχει άμεση ενημέρωση στην συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων γιατί επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Ο χώρος εργασίας είναι καθαρός, διαθέτει ειδικό προσωπικό για την καθαριότητα και την υγιεινή του χώρου εργασίας. Τα γραφεία των υπαλλήλων, οι τουαλέτες, οι κοινόχρηστοι χώροι διατηρούνται πάντα καθαροί.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις των ανώτερων και κατώτερων στον οργανισμό στηρίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό και στους κανόνες που διέπουν την ιεραρχία. Η καλή δουλειά ανταμείβεται με τους επιπλέον, τις προαγωγές, τις επαγγελματικές προοπτικές. Οι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν τα προσόντα των εργαζομένων και αξιολογούν συχνά την πορεία της δουλειάς τους. Δεν αποδοκιμάζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων αλλά προσπαθούν να τους βοηθούν ως προ το καλύτερο.

Ως προς την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι δεν έδωσαν τις ίδιες απαντήσεις. Οι περισσότεροι είναι δυσαρεστημένοι, δεν νιώθουν ικανοποίηση από τον οργανισμό για την εκπαίδευση. Δεν τους παρέχει εκπαίδευση ώστε να μπορούν να κάνουν καλά την δουλειά τους. Οι πιο πολλοί προσαρμόστηκαν στην θέση εργασίας τους, από την δική τους γνώση και από την εκπαίδευση δίπλα σε παλαιότερους υπαλλήλους.

Το μισθολογικό σύστημα είναι πολύ καλό. Εκτός από τις καθαρές αποδοχές, τους αναγνωρίζουν πολλά επιδόματα (οικογενειακά, γνώσεων, προϋπηρεσία, ανθυγιεινά), υπερωρίες κ.α. Όσο για τις αυξήσεις και το σύστημα ασφάλειας που παρέχονται στους εργαζομένους είναι αυτά που κάθε φορά ορίζονται από το νόμο. Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις παροχές, τα επιπρόσθετα επιδόματα, τα δάνεια που τους χορηγεί ο οργανισμός με αποτέλεσμα να συμβάλουν στη ευημερία του οργανισμού.

### *Έρευνα στο καζίνο*

Σε έρευνα που έκανα στην επιχείρηση, Theros International Gaming που εδρεύει στο Ρίο Πατρών η οποία επιχείρηση απασχολεί πολλούς εργαζόμενους. Πρόκειται για ένα ιδιωτικό καζίνο με



σκοπό να διασκεδάζουν τον κόσμο είτε παίζοντας στις ρουλέτες είτε στα ηλεκτρονικά μηχανάκια. Με βάση το ερωτηματολόγιο ρωτήθηκαν ορισμένοι εργαζόμενοι και τα συμπεράσματα έχουν ως εξής:

Οι εργαζόμενοι γενικώς είναι μερικώς ικανοποιημένοι έως μερικώς απογοητευμένοι. Αυτό οφείλεται πιο πολύ στο ότι το καζίνο είναι ανοικτό όλο το εικοσιτετράωρο, τις αργίες, το σαββατοκύριακα και συνεπώς στις διακοινωμένες βάρδιες και ωράρια. Επί το πλείστον οι εργαζόμενοι εργάζονται νύχτα σε σχέση με τις υπόλοιπες βάρδιες γιατί η επιχείρηση προτιμεί να καλύπτει το φάσμα εργασίας που παρατηρείται τις βραδινές ώρες. Ο πολύς ο κόσμος προσέρχεται τη νύχτα σε σχέση με την ημέρα οπότε απαιτείται από την επιχείρηση πιο πολύ το εργατικό δυναμικό να απασχολείται τις βραδινές ώρες.

Οι εργαζόμενοι νιώθουν δυσαρέσκεια ως προς τη φύση της δουλειάς διότι είναι πολύ διαφορετική σε σχέση με τις άλλες φυσιολογικές δουλειές. Δεν είναι η δουλειά που τους αρέσει αλλά συμβιβάζονται μέχρι να βρουν κάτι καλύτερο.

Οι συνθήκες εργασίας δεν είναι και τόσο καλές, όπως υποστηρίζουν οι εργαζόμενοι, σε σχέση με το χώρο εργασίας. Ο χώρος εργασίας είναι πολύ όμορφος διαμορφωμένος με ωραία ζεστά χρώματα και παράλληλα πολύ καθαρός. Υπάρχει τμήμα καθαριότητας το οποίο ασχολείται με την γενική καθαριότητα του καζίνο. Κάθε μέρα καθαρίζουν τα γραφεία του λογιστηρίου, τους κοινόχρηστους χώρους, τους χώρους κάθε τμήματος, τις τουαλέτες. Δεν διατρέχει κανένας κίνδυνος για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Υπάρχει μία μικρή ανησυχία ως προς την ποιότητα του φαγητού που τους παρέχει η επιχείρηση στην διάρκεια των διαλειμμάτων τους. Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι, γιατί δεν τους παρέχεται ελευθερία να παίρνουν αποφάσεις. Αποφασίζουν γι αυτούς οι προϊστάμενοι τμημάτων χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την γνώμη των εργαζομένων.

Συγκεντρώσεις τμημάτων για να συζητηθούν πιθανά προβλήματα δεν πραγματοποιούνται συχνά όπως θα έπρεπε. Ενώ οι προϊστάμενοι καλούνται συχνά από τα ανώτατα στελέχη να δίνουν απολογία για την διοίκηση τους στο τμήμα. Γενικά επικρατεί μυστικοπάθεια όταν ληφθούν κάποιες αποφάσεις για τους προϊστάμενους. Θα ενημερώσουν τους εργαζόμενους αμέσως όταν πρόκειται για κάποιους εσωτερικούς διακανονισμούς που πρέπει να γίνουν και αλλαγές σε κάποιες διαδικασίες.

Για τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση υπάρχει διαφορετική εκτίμηση. Ενώ οι προϊστάμενοι προσπαθούν, να είναι δίκαιοι στις σχέσεις μεταξύ αυτών και των εργαζομένων, χωρίς διακρίσεις από την άλλη πλευρά καλλιεργούν συμπάθειες με μερικούς εργαζόμενους και συνεπώς να υπάρχει μια ιδιαίτερη μεταχείριση σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι το νιώθουν έντονα αυτό το φαινόμενο σε όλα τα τμήματα. Έχουν δημιουργηθεί σε κάθε τμήμα οι γνωστές «κλίκες» μεταξύ υπεύθυνων και υπαλλήλων.

Κάποιοι προϊστάμενοι δίνουν το δικαίωμα και την ελευθερία σε κάποια άτομα που έχουν την οικειότητα, να λαμβάνουν σοβαρά την γνώμη τους και να παίρνουν αποφάσεις για την διευθέτηση

κάποιων θεμάτων που αφορούν το τμήμα τους. Κατά συνέπεια να προάγονται και να επαινούνται από τους ίδιους αυτούς τους προϊστάμενους. Τα κριτήρια αξιολόγησης δεν είναι καθόλου αντικειμενικά διότι οι προαγωγές και οι έπαινοι κατά προτίμηση παραχωρούνται στα άτομα που υπάρχει συμπάθεια και οικειότητα χωρίς απαραίτητα προσόντα και εμπειρία.

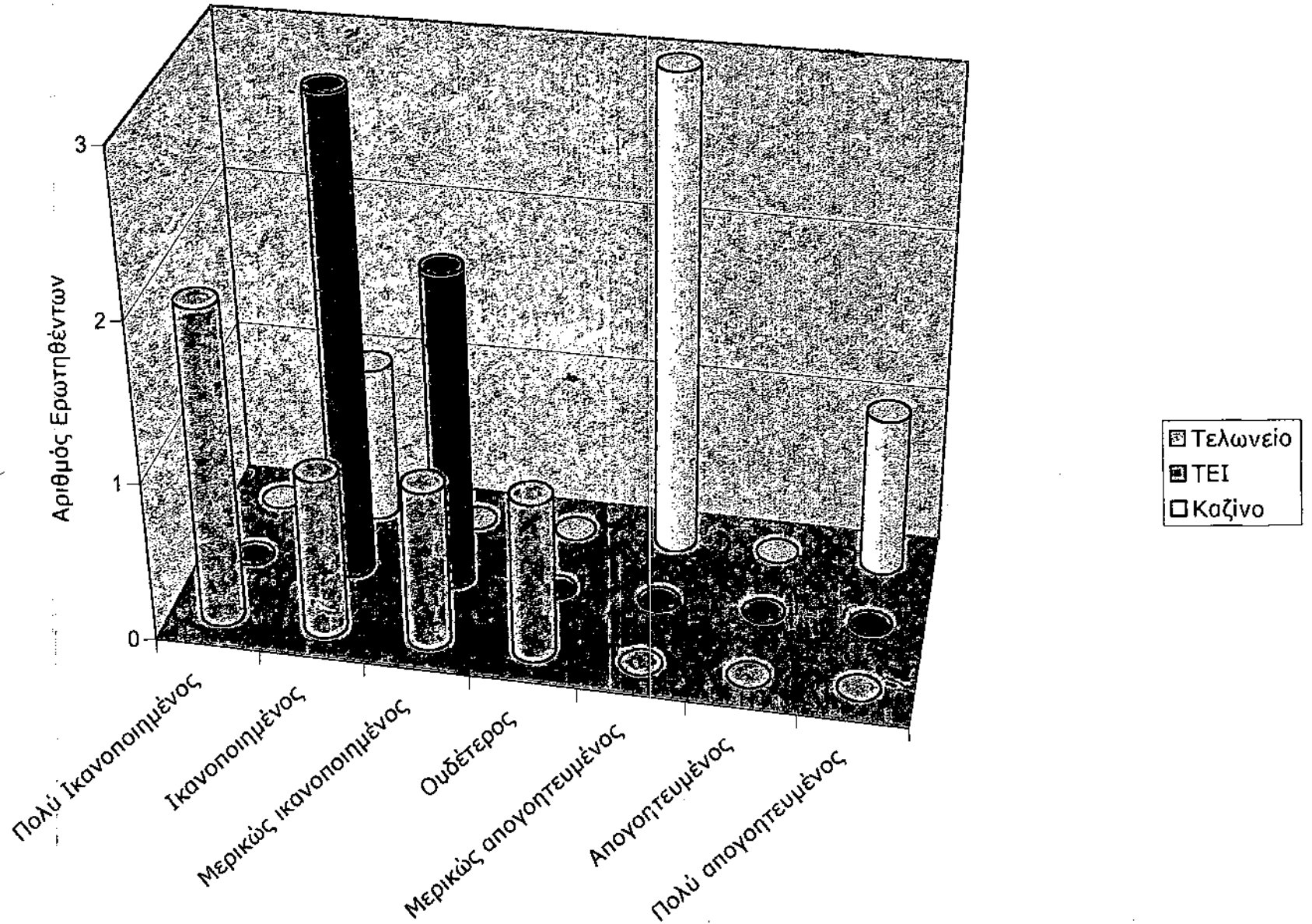
Έτσι αναδεικνύεται ότι η αξία ακόμη και ο κόπος δεν εκπνέεται από τους υπεύθυνους της επιχείρησης όπως θα έπρεπε. Συνεπώς οι εργαζόμενοι απογοητεύονται όλο ένα και περισσότερο όταν ξέρουν ότι δεν έχουν καμία ελπίδα και φυσικό είναι να αποδυναμώνονται και να έχουν αρνητική επίδοση στην δουλειά τους. Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι πιο ισχυρές και δεμένες. Το πνεύμα συνεργασίας και ο αμοιβαίος σεβασμός έχει θετική επίδραση εκτός από κάποιες εξαιρέσεις. Τα αρνητικά σχόλια και κριτικές μεταξύ των εργαζομένων υπάρχουν, αλλά γίνονται προσπάθειες να μην έχουν αρνητική επίδραση στην συνεργασία τους.

Ο έλεγχος της διοίκησης είναι αρκετά αδιάκριτος σε όλο το προσωπικό. Ελέγχεται ο τρόπος εργασίας, η συμπεριφορά, η τυπικότητα και η συνέπεια τόσο των εργαζομένων όσο και των προϊσταμένων. Όσον αφορά τους τρόπους πειθαρχίας η επιχείρηση ακολουθεί, μια καθορισμένη πολιτική και χωρίζεται σε πειθαρχικά στάδια ανάλογα με τη σοβαρότητα της παραβίασης. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής: α) προφορική προειδοποίηση, β) έγγραφη επίπληξη, που καλείται να απολογηθεί σε δύο μέρες, γ) προσωρινή διαθεσιμότητα και δ) απόλυση. Όλες αυτές οι ενέργειες εφαρμόζονται μέσα στα πλαίσια των κανονισμών πειθαρχίας του προσωπικού για την προσπάθεια διατήρησης της εργασιακής ειρήνης.

Το σύστημα της εκπαίδευσης δεν έχει εφαρμογή απόλυτη στην επιχείρηση, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων. Εφαρμόζεται μόνο σε ένα τμήμα λόγω της ιδιαιτερότητας της εργασίας. Στα άλλα τμήματα δεν ισχύει η εκπαίδευση, γίνεται η εκμάθηση των νέων υπαλλήλων παράλληλα με την εργασία τους δίπλα στους παλαιότερους εργαζόμενους.

Τέλος το μισθολογικό σύστημα δεν το θεωρούν οι εργαζόμενοι ικανοποιητικό. Είναι δυσαρεστημένοι ότι δεν πληρώνονται όπως προβλέπει ο νόμος. Όμως με την συμβολή του σωματείου κατόρθωσαν, να διεκδικήσουν όσα δικαιούταν να πάρουν από παλαιότερους χρόνους. Κατάφεραν να διεκδικήσουν τις αυξήσεις τα αναδρομικά και όλα τα επιδόματα που προβλέπει ο νόμος.

# Γενική Εικόνα Ικανοποίησης Εργαζομένων



## Συμπεράσματα έρευνας

Μετά από την ανάλυση αυτής της εργασίας, περνάμε να δούμε κάποια συμπεράσματα που προκύπτουν:

- Για να είναι ο εργαζόμενος ικανοποιημένος από την εργασία του, πρέπει μέσα από αυτή να καλύπτει όλες τις ανάγκες του. Πρέπει δηλαδή να ανταποκρίνεται στις φυσιολογικές, κοινωνικές, ανάγκες ασφάλειας, αυτοεκτίμησης και ανάγκης ένταξης κάπου. Έτσι γίνεται σίγουρα πιο αποδοτικός παίρνει πρωτοβουλίες και γενικά είναι ένα δημιουργικό άτομο.

- Η ανύψωση επίσης του ηθικού των εργαζομένων εξαρτάται από το σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων. Ο προϊστάμενος είναι ο άνθρωπος κλειδί στις επιχειρήσεις - υπηρεσίες. Αυτός είναι εκείνος στον οποίο ο εργαζόμενος οφείλει να πηγαίνει για οδηγίες, για πληροφορίες κι ακόμα σε μερικές περιπτώσεις για συμβουλές πάνω σε προσωπικά ζητήματα. Πολλές από τις ευκαιρίες για πρόοδο και αυξημένη αμοιβή εξαρτώνται από τις σχέσεις με αυτόν.

- Η προαγωγή ενός εργαζόμενου προσφέρει την ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα του δίνει την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει το μέλλον με πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία.

Ο όμορφος χώρος εργασίας, το καθαρό περιβάλλον, η ευχάριστη μουσική που ακούγεται την ώρα της εργασίας, οι εκδρομές που διοργανώνουν, τα διάφορα ψυχαγωγικά προγράμματα, και άλλες εκδηλώσεις που γίνονται μέσα στην επιχείρηση αποτελούν σημαντικά γεγονότα για την υποκίνηση των εργαζομένων.

- Οι αμοιβές που εισπράττουν οι εργαζόμενοι έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην εργασία που προσφέρουν, με τις αυξήσεις και τα επιδόματα που προβλέπονται από το νόμο, αποτελούν ένα κίνητρο για υποκίνηση.

- Η οργάνωση της εργασίας έτσι ώστε να κατανοείται καλύτερα από τους νεοπροσληφθέντες αλλά και τους άλλους υπαλλήλους, ο σωστός χρόνος εργασίας που δεν προκαλεί σωματική και πνευματική κόπωση στον εργαζόμενο, τα διάφορα σεμινάρια και η επιπλέον εκπαίδευση που προέρχονται από αυτά προκαλούν αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, προσαρμογή και κατανόηση της εργασίας της εργασίας και άρα υψηλότερο ηθικό.

## Προτάσεις

Για την υποκίνηση των εργαζομένων στην εργασία και την καλύτερη απόδοση τους αναφέρουμε τις παρακάτω προτάσεις προς τις διευθύνσεις επιχειρήσεων:

- Να δημιουργούν όμορφο περιβάλλον, καλές συνθήκες εργασίας, σωστό ωράριο.
- Να δίνουν ολοκληρωμένα καθήκοντα στους εργαζόμενους και να τους καλλιεργούν το πνεύμα της συνεργασίας.
- Να χορηγούν καλές αμοιβές μαζί με χρηματικά πριμ.
- Να τους δίνουν το ερέθισμα να βάλουν αντικειμενικούς στόχους.
- Να ασχοληθούν με τα προβλήματα των εργαζομένων.
- Να τους δώσουν το δικαίωμα να συμμετέχουν σε διάφορα όργανα που παίρνονται αποφάσεις για να νιώθουν συνυπεύθυνοι για την απόφαση αυτή.
- Να προγραμματίζουν εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια για τους εργαζόμενους.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 49 ερωτήσεις ομαδοποιημένες σε έντεκα ενότητες<sup>1</sup>. Οι ενότητες είναι:

1. Γενική εικόνα
2. Επικοινωνία και στρατηγική
3. Ο ρόλος του εργαζόμενου
4. Εταιρική νοοτροπία
5. Σχέση του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο
6. Ο προϊστάμενος
7. Εκπαίδευση
8. Αποζημιώσεις και οφέλη
9. Καριέρα
10. Συστάσεις
11. Δημογραφικά στοιχεία

Σε κάθε ερώτηση ο εργαζόμενος πρέπει να επιλέξει μια απάντηση από τις εξής:

- Συμφωνώ Πολύ
- Συμφωνώ
- Αδιαφορώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Πολύ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ρεβέκκα Κιούφτη

*Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Εργαζομένων***Γενική εικόνα**

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εταιρία ή από τον δημόσιο φορέα ως εργαζόμενος;

- 1 – Πολύ Ικανοποιημένος  
 2 – Ικανοποιημένος  
 3 – Μερικώς ικανοποιημένος  
 4 – Ουδέτερος  
 5 – Μερικώς απογοητευμένος  
 6 – Απογοητευμένος  
 7 – Πολύ απογοητευμένος

**Επικοινωνία και Στρατηγική**

Συμφωνώ Πολύ    Συμφωνώ    Αδιαφορώ    Διαφωνώ    Διαφωνώ Πολύ

Συχνά λαμβάνω πληροφορίες και νέα που με κρατούν ενήμερο στην επιχείρηση.

Κατανοώ την μακροχρόνια στρατηγική και τους στόχους της εταιρίας.

Έχω εμπιστοσύνη στην ηγεσία της εταιρίας

Υπάρχει κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός στο δικό μου τμήμα.

Υπάρχει στρατηγική στους στόχους της εταιρίας.

Οι σκοποί του τμήματός μου συμφωνούν με τους συλλογικούς σκοπούς της εταιρίας.

**Ο ρόλος σου**

Συμφωνώ Πολύ    Συμφωνώ    Αδιαφορώ    Διαφωνώ    Διαφωνώ Πολύ

Έχω αρκετή ελευθερία στο να παίρνω τις αποφάσεις που χρειάζεται.

Μου αρέσει το είδος της δουλειάς που κάνω.

Η δουλειά μου μου παρέχει σιγουριά.

Οι συνθήκες εργασίας είναι καλές.

Η καλή δουλειά ανταμείβεται με επαγγελματικές προοπτικές.

Νοιώθω ότι συνεισφέρω στην επιτυχία της εταιρείας και την επίτευξη των στόχων της.



## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ρεβέκκα Κιούφτη

*Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Εργαζομένων*

Ο ρόλος σου

Συμφωνώ Πολύ   Συμφωνώ   Αδιαφορώ   Διαφωνώ   Διαφωνώ Πολύ

Συνεργάζομαι πολύ καλά με τους συναδέλφους μου δουλεύοντας σε ένα κοινό στόχο.

Οι προθεσμίες που τίθενται στην εταιρία είναι ρεαλιστικές.

Νιώθω ότι οι συνάδελφοί μου με εκτιμούν ως ισόξιο/ά τους.

Η αξία μου εκτιμάται από τον προϊστάμενό μου.

Είμαι περήφανος που εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία.

    **Εταιρική νούτροπία**

Συμφωνώ Πολύ   Συμφωνώ   Αδιαφορώ   Διαφωνώ   Διαφωνώ Πολύ

Έχω ανθρώπινη μεταχείριση, δεν είμαι νούμερο.

Έχω αρκετή αναγνώριση για την δουλειά που κάνω πολύ καλά.

Επικεντρώνω τις δραστηριότητες και τις προτεραιότητές μου όχι μόνο για να ικανοποιώ τις προσδοκίες του πελάτη αλλά να τις ξεπερνώ.

Μου προσφέρονται μεγάλες ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη.

Στη δουλειά μου αντιμετωπίζω τους πελάτες και τους συναδέλφους μου με ειλικρίνεια και ακεραιότητα τηρώντας υψηλά επαγγελματικά πρότυπα.

Συνήθως έχω την ίδια αντιμετώπιση με κάποιον που έχει μέτρια απόδοση.

Η συνεχής βελτίωση και η ποιότητα είναι προτεραιότητες για αυτήν την εταιρεία.

Πιστεύω ότι υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και αμοιβαίος σεβασμός στην εταιρεία.

Ενθαρρύνομαι να είμαι εφευρετικός/η.

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ρεβέκκα Κιούφτη

*Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Εργαζομένων*

## Εταιρική νοοτροπία

	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ	Αδιαφορώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Πολύ
Υπάρχει ένα οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει πολύ ασυνέπεια στον τρόπο που κάνουμε τα πράγματα στην εταιρεία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μου αρέσει η κουλτούρα της εταιρείας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Η σχέση σου με τον άμεσα Προϊστάμενό σου

	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ	Αδιαφορώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Πολύ
Ο προϊστάμενός μου μου φέρεται δίκαια.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο προϊστάμενός μου μου φέρεται με σεβασμό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο προϊστάμενός μου διαχειρίζεται τα εργασιακά μου θέματα ικανοποιητικά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα οικογενειακά μου ζητήματα και τα προσωπικά μου ενδιαφέροντα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει συχνά για την δουλειά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο προϊστάμενός μου ζητάει την γνώμη μου ως βοήθεια για να πάρει κάποιες αποφάσεις.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ο Προϊστάμενός σου

Ο προϊστάμενός μου μου περιγράφει τα κύρια σημεία απόδοσης και τους στόχους που θέλει να υλοποιήσω και ελέγχει το κατά πόσο ανταποκρίνομαι.

- Κάθε τετράμηνο
- Δύο φορές το χρόνο
- Μια φορά το χρόνο
- Πού και πού
- Καθόλου

Τι είναι αυτό που κάνει καλά ο προϊστάμενός σας;

.....

Τι είναι αυτό που δεν κάνει καλά ο προϊστάμενός σας;

.....

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ρεβέκκα Κιούφτη

*Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Εργαζομένων*

## Εκπαίδευση

	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ	Αδιαφορώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Πολύ
Η εταιρεία μου παρέχει αρκετή εκπαίδευση ώστε να μπορώ να κάνω καλά τη δουλειά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εταιρεία μου παρέχει εκπαίδευση και ευκαιρίες εξέλιξης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Αποζημιώσεις και Οφέλη

	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ	Αδιαφορώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Πολύ
Αποζημιώνομαι καλά για την δουλειά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η με τις διευκολύνσεις και την ακεραιότητα της εταιρείας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Η καριέρα σου

Πόσο καιρό σκοπεύεις να μείνεις στην εταιρία;	<input type="checkbox"/> Το πολύ 1 χρόνο
	<input type="checkbox"/> 1 με 2 χρόνια ακόμα
	<input type="checkbox"/> 2 με 5 χρόνια ακόμα
	<input type="checkbox"/> Πάνω από 5 χρόνια
	<input type="checkbox"/> Δεν έχω σκεφτεί ακόμα
	<input type="checkbox"/> Δεν ξέρω

## Συστάσεις

Θα συστήνατε σε ένα γνωστό ή συγγενής σας να εργαστεί σε αυτήν την εταιρεία;	<input type="checkbox"/> Σίγουρα
	<input type="checkbox"/> Πιθανόν
	<input type="checkbox"/> Ίσως
	<input type="checkbox"/> Πιθανόν όχι
	<input type="checkbox"/> Σίγουρα όχι
	<input type="checkbox"/> Δεν είμαι βέβαιος

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ρεβέκκα Κιούφτη

*Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Εργαζομένων*

Δημογραφικά στοιχεία

*Τα στοιχεία αυτά θα χρησιμοποιηθούν μόνο για στατιστικούς σκοπούς.*

Πόσο καιρό δουλεύετε στην εταιρία;

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1 χρόνο με λιγότερο από 2 χρόνια
- 2 χρόνια με λιγότερο από 5 χρόνια
- 5 χρόνια με λιγότερο από 10 χρόνια
- Πάνω από 10 χρόνια

Ποια είναι η ηλικία σας;

- Κάτω από 21
- 21 με 34
- 35 με 44
- 45 με 54
- Πάνω από 55

Το φύλο σας είναι:

- Άνδρας
- Γυναίκα

Πόσες είναι οι ετήσιες αποδοχές σας;

- Λιγότερο από €5.000
- €5.000 έως €7.000
- €7.000 έως €10.000
- €10.000 έως €12.000
- €12.000 και πάνω

## Σημειώσεις Τέλους

- <sup>1</sup> e-questionnaires.com και www.employeesurveys.com – Ερωτηματολόγια για on-line έρευνες
- <sup>2</sup> Δήμου Νίκος, «Διοίκηση προσωπικού», Εκδόσεις Έλλην, 1990
- <sup>3</sup> Ζευγαριδής Σπύρος, «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Εκδόσεις Interbook, 1997
- <sup>4</sup> Τζεκίνης Χρήστος, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις Γαλαίος & ΣΙΑ Ο.Ε., 1988
- <sup>5</sup> Στοιχεία από Ιντερνετ, πηγή: www.elinyae.gr, Ελληνικό Ινστιτούτο Υγείας & Ασφάλειας Εργαζομένων
- <sup>6</sup> Στοιχεία από Ιντερνετ, πηγή: europa.eu.int/eur-lex/el/treaties/selected/livre233.html, Άρθρο 150, Συνθήκη Ίδρυσης Ευρωπαϊκής Ένωσης
- <sup>7</sup> Τζεκίνης Χρήστος, «Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Γαλαίος, 1988
- <sup>8</sup> Ευαγ. Φ. Θεοδωράτος, «Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία», Εκδόσεις Κασάπη, 1993
- <sup>9</sup> Οδηγία 89/391/ΕΟΚ, Άρθρο 11
- <sup>10</sup> Hicks Herbert Gr. – Gullet C. Ray, «Organization: Theory and Behavior», Εκδόσεις Mc Graw-Hill, 1975
- <sup>11</sup> Paul TJ James, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1996
- <sup>12</sup> F.Carvell, «Human Relations in Business», Εκδόσεις McMillan, 1970
- <sup>13</sup> Atkinson, «Creating culture change: The key to successful total quality managment», Εκδόσεις IFS, 1990
- <sup>14</sup> Deming, 'Leading quality transformations', «Executive excellence», 1993
- <sup>15</sup> Keen, «Training Tomorrow: Adding value through people», 1993
- <sup>16</sup> John J Gabarro, «Managing People and Organizations», Εκδόσεις HBS, 1992
- <sup>17</sup> O'Dell Carla, «Productivity through people», Εκδόσεις West Publishing, 1986
- <sup>18</sup> Widman, «National productivity review», 1994
- <sup>19</sup> Harvey and Brown, «An experiential approach to organization development», Εκδόσεις Prentice Hall, 1988
- <sup>20</sup> French and Bell, «Organizational Development», Εκδόσεις Prentice Hall, 1984
- <sup>21</sup> Hofstede, «Culture and Organizations: Software of the Mind», Εκδόσεις McGraw-Hill, 1984
- <sup>22</sup> Oakland, «Total Quality Management», Εκδόσεις Butterworth Heinemann, 1989
- <sup>23</sup> Ivancevich, «Management: Quality and Competitiveness», Εκδόσεις Irwin, 1994
- <sup>24</sup> Bartol and Martin, «Management», Εκδόσεις McGraw-Hill, 1991
- <sup>25</sup> Juran, «Planning for quality», Εκδόσεις Free Press, 1988
- <sup>26</sup> Barrie Dale and Cary Cooper, «Total Quality and Human Resources», 1992
- <sup>27</sup> Child, «Organization: A Guide to Problems and Practice», Εκδόσεις Harper & Row, 1977
- <sup>28</sup> Taylor, «The principles of scientific management», Εκδόσεις Harper & Bros., 1915
- <sup>29</sup> Hackman & Oldman, «Work redesign», Εκδόσεις Addison – Wesley, 1980
- <sup>30</sup> Muchi et al., «Australian management», Εκδόσεις McGraw-Hill, 1988
- <sup>31</sup> French and Raven, «Studies in Social Power», Εκδόσεις Michigan, 1959
- <sup>32</sup> Tuckman, «Psychological Bulletin», 1965
- <sup>33</sup> Bass, «Psychology and Organizational Behavior», Εκδόσεις Harper & Row, 1965
- <sup>34</sup> Terry & Franklin, «Principles of Management», Εκδόσεις Irwin, 1982

