

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
Κ. ΦΑΖΑΚΗΣ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΚΑΤΣΑΝΤΩΝΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ
ΚΟΝΤΟΔΗΜΟΣ ΜΙΧΑΗΛ

ΠΑΤΡΑ
ΜΑΡΤΙΟΣ 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Α' ΜΕΡΟΣ

Πρόλογος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 1.1 Ο Ανθρώπινος παράγων ως στοιχείο του οργανισμού
- 1.2 Αντικείμενο μελέτης της διοίκησης προσωπικού
- 1.3 Ιστορική αναδρομή
 - 1.3.1 Αρχαίοι χρόνοι
 - 1.3.2 Μεσαιωνική Περίοδος
 - 1.3.3 Νεότεροι χρόνοι
- 1.4 Συγγραφείς οι οποίοι συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της διοίκησης προσωπικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 2.1 Εισαγωγή
- 2.2 Η διοίκηση του προσωπικού στις μικρές επιχειρήσεις
- 2.3 Η διοίκηση του προσωπικού στις μεγάλες επιχειρήσεις
- 2.4 Αρμοδιότητες της υπηρεσίας προσωπικού
- 2.5 Οργάνωση της υπηρεσίας προσωπικού
- 2.6 Ο ρόλος του προσωπάρχη στο σύστημα διοικήσεως του προσωπικού
- 2.7 Περιγραφή της εργασίας του προϊσταμένου υπηρεσίας προσωπικού
 - 2.7.1 Γενικές αρμοδιότητες
 - 2.7.2 Ειδικές αρμοδιότητες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή

3.2 Ανάλυση των ειδικών παραγόντων

3.2.1 Ο τεχνολογικός παράγων

3.2.2 Ο οικονομικός παράγων

3.2.3 Ο κοινωνικός παράγων

3.2.4 Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού

3.2.5 Η μεταβαλλόμενη φύση των επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.1 Η πρόβλεψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό

4.2 Η πρόβλεψη για προμήθεια υποψηφίων μέσα από την επιχείρηση

4.3 Η πρόβλεψη για προμήθεια υποψηφίων έξω από την επιχείρηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

A. Σκοπός

B. Μέθοδοι

Γ. Δοκιμασίες (ΤΕΣΤ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.1 Εισαγωγή

6.2 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας σε ένα σύστημα αξιολογήσεως προσωπικού

6.2.1 Αντικειμενικότητα

6.2.2 Απλότητα

6.2.3 Σαφήνεια

6.2.4 Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της οικονομικής μονάδας

6.2.5 Εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων

6.2.6 Προσαρμοστικότητα - Ευελιξία

6.3 Σκοποί του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

7.1 Εισαγωγή

7.2 Πολιτική υγιεινής και ασφάλειας

7.3 Υποχρεώσεις εργοδοτών

7.4 Όργανα και θεσμοί για τη βελτίωση των συνθηκών στο χώρο εργασίας

7.4.1 Ο τεχνικός ασφαλείας

7.4.2 Γιατρός εργασίας

7.4.3 Συμμετοχή των εργαζομένων

7.5 Κίνδυνοι

7.5.1 Κίνδυνοι για την ασφάλεια

7.5.2 Κίνδυνοι για την υγεία

7.5.3 Οργανωτικοί κίνδυνοι

7.6 Πρόληψη

7.7 Υποχρεώσεις των εργαζόμενων

7.8 Επαγγελματικό άγχος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΕΘΩΝ

8.1 Πολιτική μισθών και ημερομισθίων

8.2 Διακρίσεις των αμοιβών.

8.3 Μέγεθος της αμοιβής και απόδοσης της εργασίας

8.4 Συστήματα αμοιβών

- 8.4.1 Συστήματα αμοιβής με βάση τη μονάδα χρόνου

8.4.2 Συστήματα αμοιβής με βάση τη μονάδα παραγωγής

8.4.3 Συστήματα με βάση τη πρότυπη ώρα

8.4.4 Συστήματα συμμετοχής στα κέρδη

8.4.5 Συστήματα διανομής κερδών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

9.1 Σκοπός της εκπαίδευσης

9.2 Αντικείμενο της εκπαίδευσης

- 9.3 Επαγγελματική εκπαίδευση
- 9.4 Η λειτουργία της εκπαίδευσης
- 9.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης
 - 9.5.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
 - 9.5.2 Εκπαίδευση σε αίθουσες εκτός εργασίας
 - 9.5.3 Επανεκπαίδευση
- 9.6 Τεχνικές διδασκαλίας
 - 9.6.1 Διαλέξεις
 - 9.6.2 Συσκέψεις
 - 9.6.3 Μελέτη περιπτώσεων
 - 9.6.4 Παίξιμο ρόλων
 - 9.6.5 Επιδείξεις
 - 9.6.6 Προσομοίωση
 - 9.7 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- 10.1 Η εποπτεία
- 10.2 Ο έλεγχος
- 10.3 Βασική διαδικασία ελέγχου
 - 10.3.1 Τα πρότυπα
 - 10.3.2 Η μέτρηση της απόδοσης
 - 10.3.3 Η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα
 - 10.3.4 Η ανάλυση των αιτιών και η διόρθωση των αποκλίσεων
 - 10.3.5 Το τελικό συμπέρασμα
- 10.4 Οι βασικές προϋποθέσεις του αποτελεσματικού ελέγχου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 11.1 Παράπονα
- 11.2 Πειθαρχία
 - 11.2.1 Παραπτώματα - Ποινές
- 11.3 Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης

- 11.3.1 Προαγωγές
- 11.3.2 Υποβιβασμοί
- 11.3.3 Μεταθέσεις
- 11.3.4 Απολύσεις
- 11.3.5 Αποχωρήσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

12.1 Παρακίνηση

12.2 Βασικές έννοιες

12.2.1 Ανάγκες

12.2.2 Αξίες

12.2.3 Στόχοι

12.2.4 Κίνητρα

12.2.5 Ανταμοιβές

12.3 Θεωρίες παρακίνησης

12.3.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954)

12.3.2 Η θεωρία παρακίνησης - υγιεινής του Herzberg (1957)

12.3.3 Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965)

12.3.4 Η θεωρία των προσδοκιών

12.3.5 Η θεωρία της στοχοθεσίας των Latham και Locke (1979)

12.4 Συνέπειες για τη διοικητική πρακτική

12.5 Ζητήματα των θεωριών

Β' ΜΕΡΟΣ

Έρευνα

Συμπεράσματα

Επίλογος

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διοίκηση προσωπικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του management, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εξέλιξη του προσωπικού με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

Όπως είναι γνωστό το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία.

Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργάνωσης και συντονισμού ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτελέσεως της εργασίας και αν εφαρμόζει ο οργανισμός χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς κατάλληλη υποκίνησή τους είναι αδύνατον να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα λοιπά υλικά μέσα (μηχανήματα, έπιπλα, εγκαταστάσεις κ.λ.π.), που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα λοιπά στοιχεία του οργανισμού.

Λόγω της ιδιομορφίας του αυτής, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού, στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα π.χ. δεν είναι δυνατόν να υποχρεώσουμε τον άνθρωπο (όπως κάνουμε στην περίπτωση των μηχανικών μέσων) να εργάζεται επί εικοσιτετραώρου βάσεως, ούτε είναι δυνατόν να τον εκθέτουμε σε συνθήκες εργασίας τέτοιες, που να βρίσκονται έξω από τα όρια αντοχής του, (ιδιάζουσες συνθήκες φωτισμού, υγρασίας, θερμοκρασίας κ.λ.π.).

Εξ' άλλου ο άνθρωπος ως λογικό ον απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του Ανάγκες ως ανθρώπου. *Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει στην αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει και όταν η συμπεριφορά της Διοικήσεως του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανοποίησης του από την εργασία.*

Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, *γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του.*

1.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει.

Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης, την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνηση του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολοκλήρου του δυναμικού του.

Ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται:

- στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό,
- στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού,
- στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού,
- στην πρόσληψη την προαγωγή και εν γένει εξέλιξη του προσωπικού,
- στη δημιουργία καταλλήλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις Ανάγκες του προσωπικού,
- στην άσκηση της εποπτείας,
- στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού,
- στην εκπαίδευση και

- σε άλλα θέματα του προσωπικού που αναλύονται, λεπτομερέστερα στα επόμενα κεφάλαια.

1.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1.3.1. ΑΡΧΑΙΟΙ ΧΡΟΝΟΙ

Όπως προκύπτει από τα γραπτά στοιχεία, ο άνθρωπος από την αρχή της εμφανίσεως του πάνω στη γη και κάτω από την πίεση των βιοτικών αναγκών, βρέθηκε στην ανάγκη να οργανώσει τη ζωή του, έτσι ώστε με τα μέσα που είχε στη διάθεση του να ικανοποιεί τις Ανάγκες του με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

Από τη νεολιθική ακόμα εποχή, δηλαδή πριν από 12.000 χρόνια, συναντούμε τα πρώτα στοιχεία οργανωμένων οικισμών και έργων, από τα οποία προκύπτει ότι, ο άνθρωπος από την εποχή αυτή είχε αναπτύξει την οργανωτική σκέψη ως μέσο για τη βελτίωση των συνθηκών της ζωής του. Έτσι, σε πολύ παλαιούς πολιτισμούς βρίσκουμε στοιχεία που αναφέρονται στην οργάνωση και τη Διοίκηση του προσωπικού, όπως π.χ. στη Μινωική Εποχή (2800-1400 π.Χ.), όπου συναντούμε την έννοια του καταμερισμού των έργων, την εποχή των Βαβυλωνίων όπου στον Κώδικα του βασιλέως Χαμουραμπί, περιέχονται διατάξεις που καθορίζουν τα ελάχιστα όρια αμοιβής, την εποχή των Αιγυπτίων όπου από επιγραφές που έχουν ανακαλυφθεί προκύπτει ότι είχε αναπτυχθεί η έννοια της εποπτείας και του συντονισμού, της εποχής των Ιουδαίων όπου στις βιβλικές περιγραφές της Εξόδου συναντάμε κανόνες Διοικήσεως, της εποχής των αρχαίων Ελλήνων, οι οποίοι ανέπτυξαν πληθώρα από επιστημονικές Παρατηρήσεις οργανωτικής φύσεως κ.λ.π.

1.3.2. ΜΕΣΑΙΩΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ

Μερικές από τις βασικές λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με τη Διοίκηση του προσωπικού, αναπτύχθηκαν κατά τη Μεσαιωνική περίοδο. κατά την περίοδο αυτή, άρχισε να εμφανίζεται η μορφή της ελεύθερης

εργασιακής σχέσεως, πάνω στην οποία βασίζονται και οι σύγχρονες σχέσεις απασχολήσεως.

Η ανάπτυξη των πόλεων, κατά την εποχή αυτή, δημιούργησε νέα ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών και παράλληλη προσφορά εργασίας από μέρους εκείνων που ήθελαν να αποφύγουν τις δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης που δημιούργησε το φεουδαρχικό σύστημα ιδιοκτησίας.

Στις περιπτώσεις αυτές, ειδικευμένοι χειροτέχνες άρχισαν να συνενώνονται σε συντεχνίες, οι οποίες με τη σειρά τους καθιέρωσαν και ειδικούς ελέγχους και κανονισμούς, οι οποίοι αφορούσαν στην προστασία και στην καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματος με το οποίο απασχολούντα.

Οι συντεχνίες αυτές υπήρξαν οι πρωτοπόροι των σημερινών επαγγελματικών ενώσεων και βοήθησαν πολύ στη βελτίωση του επιπέδου της χειροτεχνίας και στη θεμελίωση του συστήματος της μαθητείας για την απόκτηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την είσοδο ενός νέου στο επάγγελμα, προσόντα δηλαδή, τα οποία απαιτούν και σήμερα οι διάφορες επαγγελματικές ενώσεις από τα άτομα εκείνα που επιδιώκουν να γίνουν μέλη τους.

Δοθέντος ότι οι δυνατότητες των πλανοδίων χειροτεχνών για δημιουργία δικών τους εργαστηρίων ήταν πολύ περιορισμένες, πολλοί απ' αυτούς ήσαν αναγκασμένοι να *μισθώσουν την εργασία, τους σε άλλους που εξασφάλιζαν ευνοϊκότερες προϋποθέσεις για την αποδοτικότερη και κατά συνέπεια οικονομικότερη παραγωγή του ιδίου του προϊόντος, πράγμα το οποίο οδήγησε από πολύ ενωρίς στην εισαγωγή της έννοιας της εξαρτημένης εργασίας.* Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας προέκυψε η ανάγκη συνενώσεως όλων όσων μίσθωναν την εργασία τους σε ενώσεις, για την προστασία τους από την εκμετάλλευση και γενικά την καλύτερη και αποτελεσματικότερη προστασία των συμφερόντων τους. Οι ενώσεις αυτές απετέλεσαν τις πρώτες μορφές των σημερινών εργατικών σωματείων.

1.3.3. ΝΕΟΤΕΡΟΙ ΧΡΟΝΟΙ

Μέχρι την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης (1815-1870), η παραγωγή των αγαθών πραγματοποιείτο σε μικρά βιοτεχνικά εργαστήρια ή ακόμα και στα σπίτια των εργατών με τη χρησιμοποίηση καθαρά χειροτεχνικών μεθόδων παραγωγής. Η βιομηχανική επανάσταση, η οποία όπως είναι γνωστό έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη των εργοστασίων και την πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας (economies of scale) ως αποτέλεσμα της διαθέσεως κεφαλαίων της ελεύθερης προσφοράς της εργασίας και φυσικά της δυνατότητας χρησιμοποίησης μηχανοκίνητων εργαλείων βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό τις μεθόδους παραγωγής καθώς επίσης και τη ζήτηση βιομηχανοποιημένων προϊόντων, έδωσε δε, ταυτόχρονα, τη δυνατότητα για παραγωγή αγαθών σε μεγαλύτερες ποσότητες και με μικρότερο κόστος απ' ότι αυτά μπορούσαν να παραχθούν κάτω από το σύστημα της οικοτεχνίας. Το εργοστασιακό σύστημα παραγωγής, σε συνδυασμό με την εξειδίκευση της εργασίας την οποία προκάλεσε, δημιούργησε νέα προβλήματα στον τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων, εξ' αιτίας του γεγονότος ότι προκάλεσε παράλληλα και τη δημιουργία ενός πλήθους, συχνά επαναλαμβανόμενων εργασιών, που δεν απαιτούσαν καμιά ειδίκευση. Η συνεχής δε απασχόληση στις εργασίες αυτές, δημιούργησε πολλά προβλήματα, τα οποία επηρέαζαν την όλη συμπεριφορά των εργαζόμενων και τις διαθέσεις τους απέναντι στην εργασία.

Εκτός από τους ειδικευμένους τεχνίτες, οι οποίοι είχαν σε κάποιο βαθμό μια σταθερή οικονομική εξασφάλιση χάρη στις δεξιότητες τους (που ήταν περιζήτητες στην αγορά), οι υπόλοιποι, δηλαδή οι ανειδίκευτοι εργάτες των εργοστασίων ήταν τελείως ανασφαλείς, διότι μπορούσαν να αντικατασταθούν εύκολα από άλλους, οι οποίοι με μια γρήγορη κατάρτιση μπορούσαν να εκτελέσουν με τον ίδιο ρυθμό τις εργασίες των προηγούμενων.

Στα πλαίσια αυτά, ο ανειδίκευτος εργάτης δεν είχε καμιά διαπραγματευτική ικανότητα που θα μπορούσε να βελτιώσει τη θέση του. Το γεγονός αυτό τον καθιστούσε υποκείμενο των διαθέσεων του εργοδότη, τοσούτω μάλλον, καθ' όσον ο εργάτης θεωρείτο ως ένας απλός συντελεστής

της παραγωγής και κατ' ακολουθίαν ως εμπόρευμα που έπρεπε να το προμηθευτεί ο επιχειρηματίας στη μικρότερη δυνατή τιμή και να το απομακρύνει όταν οι υπηρεσίες του δεν απέδιδαν ικανοποιητικό κέρδος.

Από την άποψη της Διοικήσεως του Προσωπικού, η Βιομηχανική επανάσταση υπήρξε η απαρχή της δημιουργίας ενός πλήθους προβλημάτων, πολλά από τα οποία αντιμετωπίζει και σήμερα η Διοίκηση των Οργανισμών.

Παρά το γεγονός ότι, από την εποχή εκείνη μέχρι σήμερα πραγματοποιήθηκε σημαντική πρόοδος ως προς την επίλυση των προβλημάτων, που αναφέρονται στην πρόσληψη, την οργάνωση, τη σταδιοδρομία, τις αποδοχές, τη μετεκπαίδευση και ασφάλιση του προσωπικού, εν τούτοις απομένουν ακόμη πολλά προβλήματα που χρειάζονται ειδική έρευνα και αντιμετώπιση. Με τα προβλήματα αυτά ασχολείται ήδη η επιστήμη της Διοικήσεως του Προσωπικού ως ειδικότερος κλάδος του management.

1.4. ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΣΥΝΕΒΑΛΛΑΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Elton Mayo: (1880-1949), ο οποίος θεμελίωσε την επιστήμη των *ανθρωπίνων σχέσεων* και μελέτησε πρώτος τα αίτια της κοπώσεως, των ατυχημάτων και της εργασιακής κινητικότητας, καθώς και τις επιδράσεις τις οποίες ασκούν πάνω στις καταστάσεις αυτές τα διαλείμματα αναπαύσεως και οι φυσικές συνθήκες εργασίας. Έγινε ιδιαίτερα γνωστός από τα πειράματα, τα οποία έκανε στο Hawthorn του Σικάγου σε εργοστάσιο της Western Electric Co., τα οποία είχαν ως αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων αντιλήψεων γύρω από το θέμα της σχέσεως που υπάρχει ανάμεσα στην ικανοποίηση του προσωπικού και την παραγωγή.

Elliot Jacques: Καναδός, πτυχιούχος ψυχολογίας και αργότερα της ιατρικής, εργάστηκε για μεγάλη περίοδο ετών ως προϊστάμενος μιας ομάδας μελέτης των δραστηριοτήτων του τεχνικού και διοικητικού προσωπικού σ' ένα εργοστάσιο στο Λονδίνο (Glassier Metal Company).

Οι έρευνες που έκανε ο E. Jacques ήταν κατά κάποιο τρόπο συγκρίσιμες

με τις έρευνες του Mayo. Το βασικότερο δε αποτέλεσμα της εργασίας αυτής ήταν η διαπίστωση της ανάγκης που αισθάνεται ένα άτομο που εργάζεται σε κάποιο εργασιακό περιβάλλον να γνωρίζει ακριβώς ποιος είναι ο ρόλος και η θέση του (Status) μέσα στο περιβάλλον αυτό. Ο ρόλος και το Status κάθε ατόμου πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι αποδεκτά τόσο από τον ίδιο, όσο και από τους συναδέλφους του.

Όταν υπάρχει κάποια σύγχυση στα όρια του ρόλου ή όταν ένα άτομο εκτελεί περισσότερους ρόλους, οι οποίοι δεν έχουν μεταξύ τους σαφή διάκριση, Τότε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα θα έχουμε τη δημιουργία αισθήματος ανασφάλειας και απογοήτευσης.

Chris Argyris: Υπήρξε για πολλά χρόνια καθηγητής της Διοικήσεως Βιομηχανικών Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο του Yale. Οι μελέτες του περιστράφηκαν στην ανάλυση του τρόπου κατά τον οποίον η προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται. Ο Argyris πιστεύει ότι κάθε μεμονωμένο άτομο έχει ορισμένες δυνατότητες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό. Η μέγιστη αυτή αξιοποίηση των δυνατοτήτων κάθε ατόμου, ωφελεί όχι μόνο το ίδιο το άτομο αλλά και όλους όσους το περιβάλλουν.

Δυστυχώς όμως οι επιχειρήσεις και οι άλλοι οργανισμοί δρουν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εμποδίζουν την συστηματική ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ατόμων.

Τέλος άλλοι επιστήμονες που συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της διοικήσεως του προσωπικού και γενικότερα των εργασιακών σχέσεων είναι: Frederick Hertzberg, Rensis Likert, Douglas Mc Gregor, C. Lewin, Masterberg, Yerkes κ.α.

Ειδικότερη ανάλυση στη μελέτη σχετικά με τη Διοίκηση του προσωπικού άρα D.S Pugh, D.J.Hickson, C.R. Hinings "Writers in Organization" penguin 1975 και Π. Φαναριώτη "Ανθρώπινες Σχέσεις" Εκδόσεις Σταμούλη 1996.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση του Προσωπικού αποτελεί ξεχωριστό κλάδο μέσα στην όλη διαδικασία του management. Για το λόγο αυτό και τα οργανωτικά προβλήματα του Προσωπικού αντιμετωπίζονται στην πράξη από ειδικές υπηρεσίες που λειτουργούν στα πλαίσια της οργανωτικής διαρθρώσεως κάθε οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει σχετική Διάκριση μεταξύ των μικρών και των μεγάλων επιχειρήσεων.

2.2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στις μικρές επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν πολύ μικρό αριθμό ανθρώπων και χαρακτηρίζονται από περιορισμένο κύκλο δραστηριοτήτων, τα προβλήματα του προσωπικού αντιμετωπίζονται από ένα γραφείο ή υπηρεσία γενικής αρμοδιότητας, η οποία είναι συνήθως γνωστή, με τον όρο *γραμματεία, γραφείο ή υπηρεσία διοικήσεως, χωρίς βέβαια να αποκλείεται και η υπαγωγή του θέματος αυτού στο λογιστήριο*. Χαρακτηριστικό πάντως της υπηρεσίας αυτής, ανεξάρτητα από τον τίτλο, είναι η αρμοδιότητα της για την αντιμετώπιση του συνόλου των Διοικητικών προβλημάτων της επιχείρησης (όπως είναι π.χ. η οργάνωση, οι προμήθειες, η τήρηση λογαριασμών κ.λ.π.) Έτσι στις περιπτώσεις αυτές, τα θέματα του προσωπικού αποτελούν ένα μέρος από το σύνολο των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η υπηρεσία αυτή, πράγμα που σημαίνει ότι εφ' όσον δεν υπάρχει ανεπτυγμένο σύστημα καταμερισμού της εργασίας, ορισμένες λεπτομέρειες που αφορούν στο προσωπικό, όπως άλλωστε και στα άλλα Διοικητικά προβλήματα, πιθανόν να παραβλέπονται.

Το γεγονός αυτό, όπως είναι φυσικό συνιστά καθ' εαυτό ένα βασικό

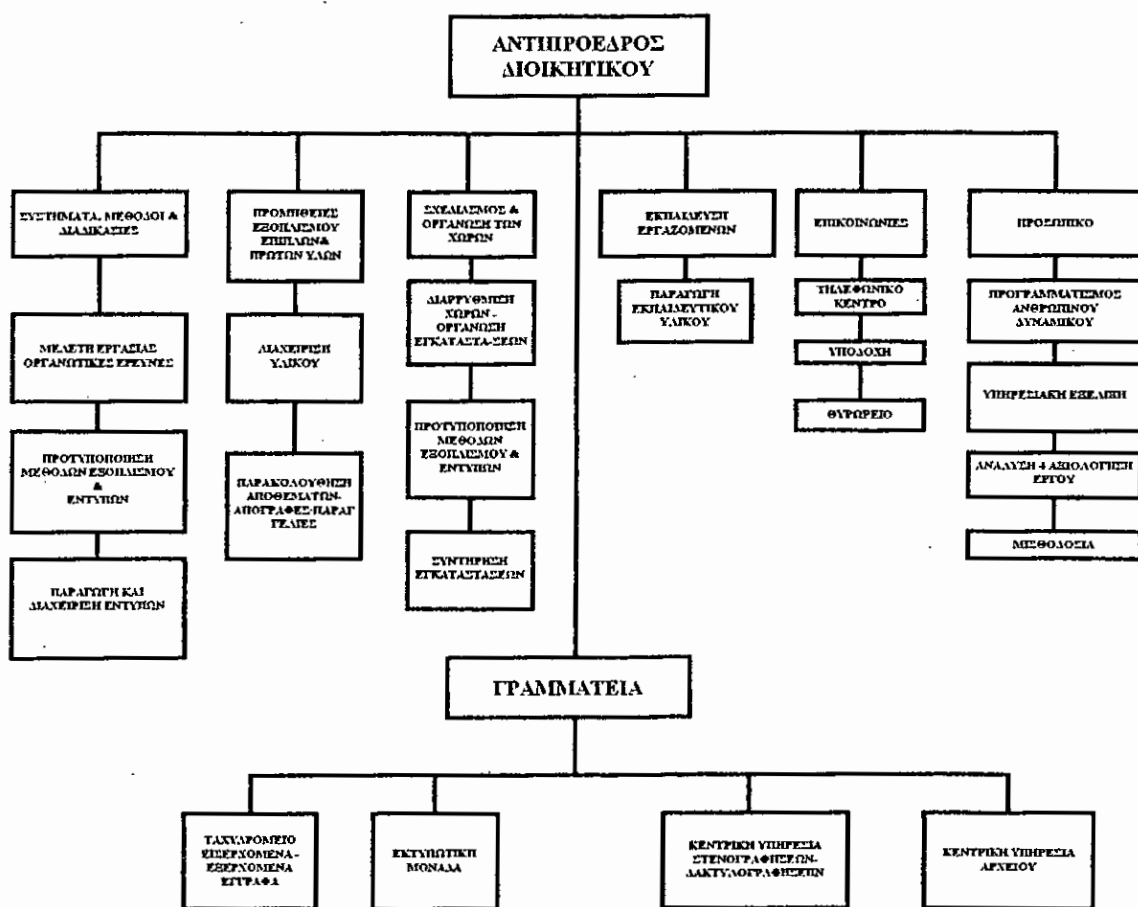
μειονέκτημα του συστήματος. Όμως το μειονέκτημα αυτό σε πολλές περιπτώσεις αντιμετωπίζεται με την ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων μεταξύ της Διοικήσεως και των εργαζόμενων, πράγμα που οδηγεί σε μεγαλύτερη ψυχολογική ικανοποίηση του προσωπικού, σε αύξηση του ηθικού και κατά συνέπεια στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού και του οργανισμού εν γένει.

Πάντως και στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων υπάρχει ένα πλήθος προβλημάτων (όπως π.χ. οι προαγωγές, η μισθοδοσία, η ασφάλεια, η εκπαίδευση, οι άδειες κ.λ.π.), που αντιμετωπίζονται από μια δεδομένη οργανωτική διάρθρωση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και την έκταση των αρμοδιοτήτων τους.

2.3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σε αντίθεση με ό,τι συμβαίνει στις μικρές επιχειρήσεις, στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διακρίνονται για τον σαφή καταμερισμό των έργων, τα προβλήματα του προσωπικού αντιμετωπίζονται από ειδική υπηρεσία, η οποία αποτελεί ανεξάρτητη μονάδα, υπαγόμενη απ' ευθείας στη Διοίκηση της επιχειρήσεως, είναι δε δυνατόν ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού και τον όγκο των προβλημάτων που αντιμετωπίζει να έχει τη μορφή του τμήματος ή της διευθύνσεως, ανάλογα βέβαια και με τον αριθμό των προσώπων που απασχολεί η επιχείρηση.

Η υπηρεσία αυτή είναι γνωστή με τον τίτλο *γραφείο προσωπικού* ή *τμήμα προσωπικού* ή και *Διεύθυνση προσωπικού*, ο δε προϊστάμενος της υπηρεσίας αυτής είναι συνήθως γνωστός με τον τίτλο *προσωπάρχης*. Η θέση της υπηρεσίας προσωπικού στην όλη οργανωτική διάρθρωση της επιχειρήσεως, προκύπτει από το πιο κάτω οργανόγραμμα. (2.1).



Σχήμα 2-1 Σύστημα Ένταξης της Υπηρεσίας Προσωπικού στα πλαίσια διευρυμένης Οργανωτικής Διάρθρωσης των Διοικητικών Υπηρεσιών του Οργανισμού

2.4. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η υπηρεσία προσωπικού έχει ως κύρια αποστολή τη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό και τη μέριμνα για την επάνδρωση όλων των τμημάτων της επιχειρήσεως. Η γενική αυτή αρμοδιότητα μπορεί να αναλυθεί σε ειδικότερες δραστηριότητες, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται:

- Η ανάλυση της εργασίας και ο καθορισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κατά κατηγορίες.
- Η δημοσίευση σχετικών ανακοινώσεων και πρόσκληση όσων

ενδιαφέρονται να απασχοληθούν στην επιχείρηση.

- Η επιλογή και διορισμός των προσώπων που κρίνονται κατάλληλα για τις διάφορες δραστηριότητες της επιχειρήσεως και η κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων.
- Η οργάνωση ενημερωτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού, που αποβλέπουν στη βελτίωση των γνώσεων του, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις της επιχειρήσεως ή να μελετά και να εισάγει νέες μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας του.
- Η τήρηση στοιχείων που αφορούν στην υπηρεσιακή ικανότητα, και την εξέλιξη του προσωπικού.
- Η έρευνα των παραπόνων και η μέριμνα για την αποφυγή συγκρούσεων
- Η αξιολόγηση έργων και προσωπικού.
- Η διενέργεια προαγωγών
- Η μέριμνα για την τήρηση της πειθαρχίας και κάθε άλλο θέμα που αφορά στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού.

2.5. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όπως ήδη τονίστηκε, η υπηρεσία αυτή είναι επιφορτισμένη με το χειρισμό των θεμάτων του προσωπικού, ανάλογα δε με τον όγκο της εργασίας την οποία συνεπάγεται η άσκηση των δραστηριοτήτων της, παρουσιάζει και ανάλογη οργανωτική διάρθρωση. Η οργανωτική αυτή διάρθρωση, αποτελεί συνάρτηση του καταμερισμού των έργων και του πλήθους των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται σ' αυτήν. Στις μικρές επιχειρήσεις, το σύνολο των αρμοδιοτήτων αυτών, ασκείται, όπως ήδη αναφέραμε, από ένα γραφείο. Στην περίπτωση δε των ατομικών επιχειρήσεων, οι εργασίες αυτές μπορεί να ασκούνται από ένα πρόσωπο ή ακόμη και από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη.

Διαφορετική όμως είναι η εικόνα της οργάνωσης της υπηρεσίας προσωπικού στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν εκατοντάδες ή και χιλιάδες εργαζόμενων και ως εκ τούτου παρουσιάζουν μεγάλο όγκο

εργασίας, ο οποίος επιβάλλει με τη σειρά του ένα διευρυμένο σύστημα καταμερισμού των έργων. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εργασίες κατανέμονται σε επιμέρους τμήματα ή γραφεία τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας τη διεξαγωγή συγκεκριμένου πλαισίου αρμοδιοτήτων.

Τα βασικά γραφεία τα οποία λειτουργούν συνήθως σε ένα σχετικά ανεπτυγμένο τμήμα προσωπικού, είναι τα εξής :

- α. Το γραφείο προσωπικής κατάστασης*, το οποίο περιλαμβάνει τους διορισμούς, τις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και τα πειθαρχικά θέματα.
- β. Το γραφείο τεκμηρίωσης*, το οποίο τηρεί όλα τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη του προσωπικού.
- γ. Το γραφείο ανάλυσης εργασίας και διάρθρωσης μισθολογίου*, το οποίο είναι αρμόδιο για την έκδοση σχετικών εγχειριδίων περιγραφής και προδιαγραφής των εργασιών με έμφαση στον καθορισμό των ειδικών απαιτήσεων των επιμέρους έργων (σε γνώσεις, ικανότητες και ειδικές συνθήκες), όπως επίσης και στην εφαρμογή των καταλλήλων συστημάτων αξιολόγησης έργων και προσωπικού.
- δ. Το γραφείο μισθοδοσίας προσωπικού*, το οποίο μελετά τις Ανάγκες και τις δυνατότητες του οργανισμού και εισηγείται τα αναγκαία μέτρα για τον καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού στα θέματα της μισθοδοσίας. Καταρτίζει τις ειδικές κλίμακες μισθών στις οποίες εντάσσεται το προσωπικό, προβαίνει στην εκκαθάριση των αποδοχών του προσωπικού (σύνταξη μισθοδοτικών καταστάσεων, απόδοση κρατήσεων, ενημέρωση των προσωπικών τραπεζικών λογαριασμών με καταθέσεις των καθαρών αποδοχών που αντιστοιχούν στους δικαιούχους κ.ο.κ.).
- ε. Το γραφείο έρευνας παραπόνων*, το οποίο έχει την ευθύνη της έρευνας των πάσης φύσεως παραπόνων, υποδείξεων, ενστάσεων ή προτάσεων του προσωπικού. Οργανωτικά, η υπηρεσία προσωπικού μπορεί να αποτελεί ανεξάρτητο τμήμα (όπως συμβαίνει συνήθως στις

μεγάλες επιχειρήσεις) ή να εντάσσεται στη Διεύθυνση Διοικητικού ή οποία έχει τη γενικότερη ευθύνη του συντονισμού του Διοικητικού έργου του Οργανισμού.

Το οργανόγραμμα της υπηρεσίας προσωπικού ως ανεξάρτητου τμήματος υπαγομένου απ' ευθείας στον Πρόεδρο ή το Διευθύνοντα Σύμβουλο, έχει ως εξής :



2.6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΑΡΧΗ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο προσωπάρχης είναι και αυτός ένας από τους επικεφαλής των τομέων του οργανισμού και ως εκ τούτου αποτελεί μέλος της Ομάδας Διοικήσεως. Ως προϊστάμενος ενός κλάδου, ο προσωπάρχης στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του, ασκεί Διοίκηση τα αποτελέσματα της οποίας επηρεάζουν άμεσα την όλη εξέλιξη του οργανισμού.

Από την πλευρά αυτή, τόσο ο ρόλος, όσο και οι αρμοδιότητες του προσωπάρχου είναι όμοιες με το ρόλο και τις αρμοδιότητες των άλλων προϊστάμενων, μπορεί δε να περιγραφούν σε γενικές γραμμές ως εξής :

Α. Αρμοδιότητες που αφορούν στη μελέτη των αναγκών, στην κατάρτιση προγραμμάτων καθώς και στον σχεδιασμό και τον έλεγχο των διαφόρων δραστηριοτήτων της υπηρεσίας προσωπικού.

Στα πλαίσια αυτά, ο προσωπάρχης μέριμνα για τον προσδιορισμό των μακροχρονίων στόχων της υπηρεσίας, σε συνάρτηση με τις γενικές τάσεις και μελλοντικές προοπτικές εξέλιξεως της επιχειρήσεως στο σύνολό της.

Ο έλεγχος των δραστηριοτήτων δίνει τη δυνατότητα στον προϊστάμενο, να εντοπίσει τα προβλήματα και να βρει τις δυνατές εναλλακτικές λύσεις που αφορούν στις οργανωτικές και λειτουργικές πλευρές του συστήματος, το οποίο εφαρμόζεται κάθε φορά. Ο έλεγχος είναι και αυτός αντικείμενο του σχεδιασμού, διακρίνεται δε σε *διοικητικό έλεγχο*, που καλύπτει ολόκληρη τη διαδικασία συντονισμού των διαφόρων προγραμμάτων, (βραχυχρόνιων και μακροχρονίων), που εφαρμόζει η επιχείρηση στον συγκεκριμένο τομέα και σε *λειτουργικό έλεγχο*, που αφορά στις ειδικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται μέσα στις επιμέρους μονάδες της υπηρεσίας.

B. Αρμοδιότητες που αφορούν στον καθορισμό των μέτρων πολιτικής της επιχειρήσεως στον τομέα του προσωπικού.

Τα μέτρα αυτά αναφέρονται ειδικότερα στους όρους και στις προϋποθέσεις προσλήψεως του προσωπικού, στις ώρες απασχολήσεως, στις διακοπές, στις παρουσίες και απουσίες του προσωπικού, στο σύστημα και τους τρόπους αμοιβής του προσωπικού, στα παράπονα, στην επικοινωνία κ.λ.π.

Γ. Αρμοδιότητες που αφορούν σε θέματα μελετών.

Όπως κάθε προϊστάμενος, έτσι και ο προϊστάμενος της υπηρεσίας προσωπικού, είναι υπεύθυνος για τη μελέτη των γενικών και ειδικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στον τομέα του προσωπικού και την εισήγηση των καταλλήλων μέτρων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών.

Ειδικότερα, ο προσωπάρχης είναι υποχρεωμένος να μελετά τις εξελίξεις της επιχειρήσεως (βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες), να προσδιορίζει τις Ανάγκες της επιχειρήσεως σε προσωπικό και να εισηγείται τις αναγκαίες λύσεις τόσο ως προς την πρόσληψη και απόλυση του προσωπικού, όσο και ως προς τη γενικότερη εξέλιξή του.

Δ. Αρμοδιότητες εργασιακών και λοιπών επαγγελματικών σχέσεων.

Οι σχέσεις αυτές αναφέρονται σε θέματα που συναρτώνται με τη

λειτουργία του οργανισμού και τις Ανάγκες του προσωπικού για κατάλληλες συνθήκες εργασίας, για καταβολή ικανοποιητικής αμοιβής, για ικανοποιητικό σύστημα υπηρεσιακής εξέλιξης κ.λ.π. Οι σχέσεις αυτές διακρίνονται ειδικότερα σε :

- *Ενδοτμηματικές Σχέσεις*
- *Διατμηματικές Σχέσεις και*
- *Ενδοεπαγγελματικές Σχέσεις.*

Στην κατηγορία των ενδοτμηματικών σχέσεων περιλαμβάνεται το σύνολο των εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια του τμήματος που εποπτεύει.

Στην κατηγορία των διατμηματικών σχέσεων ανήκει το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ δύο ή περισσότερων τμημάτων μιας επιχείρησης καθ' ο μέρος αφορούν σε θέματα προσωπικού καθώς και οι σχέσεις μεταξύ του προσωπάρχου και των προϊστάμενων άλλων τμημάτων.

Τέλος, *στην κατηγορία των ενδοεπαγγελματικών σχέσεων ανήκουν οι σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια των επαφών του προσωπάρχου με τις ενώσεις του προσωπικού. Η ανάπτυξη των σχέσεων αυτών είναι απαραίτητες διότι με τον τρόπο αυτόν εξασφαλίζεται η σωστή επάνδρωση της επιχείρησης και σε πολλές περιπτώσεις η επιμόρφωση και εξέλιξη του προσωπικού.*

Πέρα από το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, ο προσωπάρχης αναπτύσσει μέσα στα όρια των αρμοδιοτήτων του και ένα πλήθος άλλων επαγγελματικών σχέσεων όπως είναι οι σχέσεις με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία και αποτελούν πηγές άντλησης ανθρώπινου δυναμικού, με ασφαλιστικούς οργανισμούς σχετικά με την ασφάλιση του προσωπικού, με λοιπές ομοειδείς επιχειρήσεις για την ανταλλαγή απόψεων και την εναρμόνιση της πολιτικής τους σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος κ.ο.κ.

2.7 ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.7.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Ως μέλος της ομάδας διοικήσεως, ο προσωπάρχης είναι υπεύθυνος:

- α. Για την παροχή Συμβουλών στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και την υποβολή προτάσεων για τη λήψη και προώθηση των καταλλήλων μέτρων πολιτικής σε σχέση με το προσωπικό.
- β. Για την εκπόνηση ειδικών σχεδίων που αφορούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων σχετικών με τη Διοίκηση του προσωπικού, τις βιομηχανικές σχέσεις, και την έκδοση οδηγιών προς τους επικεφαλής των τμημάτων της επιχειρήσεως σχετικά με την εφαρμογή των σχεδίων αυτών και
- γ. Για την ανάληψη παρομοίων δραστηριοτήτων σε ότι αφορά στο προσωπικό των επιτελικών υπηρεσιών. Εντός των ορίων των εγκεκριμένων προγραμμάτων, των συναφών μέτρων πολιτικής και των προβλεπομένων διαδικασιών ελέγχουν, ο προσωπάρχης είναι υπεύθυνος και εξοπλίζεται με την ανάλογη εξουσία για την ικανοποιητική εκπλήρωση των καθηκόντων του σε ό,τι αφορά στα θέματα προσωπικού. Στα πλαίσια αυτά, ο προσωπάρχης όπως και κάθε άλλος προϊστάμενος, έχει τη δυνατότητα να μεταβιβάζει αρμοδιότητες στους υφιστάμενους του με την ανάλογη εξουσία για την αποτελεσματική διεκπεραίωση τους χωρίς αυτό να σημαίνει και τη δυνατότητα αποξένωσής του από τη γενική ευθύνη ως προς τα αποτελέσματα, καθώς και από την ευθύνη του έναντι των προϊσταμένων του.

2.7.2. ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του και με σκοπό την αποτελεσματική

διεκπεραίωση τους, ο προσωπάρχης αναπτύσσει τις πιο κάτω ειδικότερες δραστηριότητες :

1. Διαμορφώνει και εισηγείται προς έγκρισιν, προτάσεις για τη λήψη μέτρων πολιτικής που αφορούν στη Διοίκηση του προσωπικού και στις βιομηχανικές σχέσεις. Παρακολουθεί και ελέγχει την εφαρμογή των μέτρων αυτών, αφού προηγουμένως εγκριθούν και εφαρμόζει παρόμοια μέτρα στις επιτελικές υπηρεσίες της επιχειρήσεως
2. Καθορίζει μεθόδους και διαδικασίες διεξαγωγής των αρμοδιοτήτων που αφορούν στη Διοίκηση του προσωπικού και τις βιομηχανικές σχέσεις, όπως επίσης καθορίζει και παρακολουθεί την εφαρμογή διαδικασιών που αφορούν στην τήρηση στοιχείων του προσωπικού.
3. Προβαίνει σε απαραίτητες διαπραγματεύσεις και υπογράφει σχετικές συμβάσεις (εφ' όσον έχει σχετική εξουσιοδότηση) για πρόσληψη προσωπικού ή συμφωνίες με εκπροσώπους ομάδων υπαλλήλων, εργατικών ενώσεων επί θεμάτων προσωπικού τα οποία επηρεάζουν διάφορα τμήματα της επιχειρήσεως.
4. Οργανώνει και ελέγχει το τμήμα προσωπικού της επιχειρήσεως για τη σωστή διεξαγωγή των υποθέσεων, που αφορούν στη Διοίκηση του προσωπικού και τις βιομηχανικές σχέσεις και τηρεί τα στοιχεία ολοκλήρου του προσωπικού εάν πρόκειται για επιχείρηση μεσαίου μεγέθους ή τα στοιχεία των προϊσταμένων των διαφόρων τμημάτων της επιχειρήσεως μαζί με τα στοιχεία του προσωπικού του τμήματος εάν πρόκειται για πολύ μεγάλη επιχείρηση ή τέλος εισηγείται διάφορες μεταβολές στην οργανωτική διάρθρωση του τμήματος αυτού.
5. Συμμετέχει στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού που προορίζεται για την κατάληψη Διευθυντικών θέσεων και συμμετέχει στο ραπέι που διεξάγει την συνέντευξη με τους υποψηφίους που προορίζονται για την κατάληψη των πιο πάνω θέσεων.
6. Καταρτίζει, κατευθύνει και συντονίζει τα σχετικά προγράμματα που αφορούν στην αξιολόγηση και την εν γένει ανάπτυξη του προσωπικού και διαμορφώνει και εισηγείται για έγκριση, προτάσεις για την ανάληψη

δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τα πιο πάνω προγράμματα.

7. Κατευθύνει και συντονίζει τα προγράμματα μέτρων ασφαλείας, σύμφωνα με τα καθιερωμένα πρότυπα και εκδίδει σχετικές κατευθύνσεις και οδηγίες για τη σωστή εφαρμογή των μέτρων αυτών και τέλος
8. Κατευθύνει και συντονίζει τα σχέδια και προγράμματα που αφορούν στις διάφορες παροχές προς το προσωπικό και αναλαμβάνει παρόμοιες δραστηριότητες που αφορούν το προσωπικό των επιτελικών υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει να αναπτύξει και να καταστήσει αποτελεσματικό, στα πλαίσια των συγχρόνων εξελίξεων το ανθρώπινο δυναμικό του, πρέπει να δημιουργεί τις αναγκαίες προϋποθέσεις και να εξασφαλίζει τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει την αποδέσμευση της ανθρώπινης δραστηριότητας και της γνώσης προς όφελος των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων επιδιώξεών του.

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος αποτελεί μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες πολιτικές οι οποίες αντί να τον δεσμεύουν, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξή του στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Στα πλαίσια αυτά οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα μια άνευ προηγουμένου πρόκληση, η οποία τους επιβάλλει να δίνουν έμφαση σε όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι στην ουσία καθορίζουν τα όρια της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζουν τις πολιτικές που πρέπει να προωθεί η Διοίκηση, με σκοπό την εις το έπακρον αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ως φορέα της γνώσης, των εμπειριών και των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων.

3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν αποφασιστικά την πολιτική των οργανισμών στα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- Ο τεχνολογικός παράγων
- Ο οικονομικός παράγων
- Ο κοινωνικός παράγων και ,
- Οι παράγοντες που αφορούν στο ίδιο το ανθρωπινό δυναμικό.

3.2.1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ

Όπως ήδη τονίσθηκε, ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, οι οποίες επηρεάζουν έντονα τη ζωή των ανθρώπων και ταυτόχρονα τη μορφή και τον τρόπο δράσεως και λειτουργίας των συγχρόνων επιχειρήσεων.

Βασικότερη έκφραση των εξελίξεων αυτών, αποτελεί σήμερα η ανάπτυξη της πληροφορικής, η οποία μέσα από την τεχνολογία των δικτύων, έφερε πραγματική επανάσταση στη λειτουργία των οργανισμών και κλόνησε τις από μακρού χρόνου καθιερωμένες αρχές και αντιλήψεις ως προς τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Από την άλλη πλευρά η τεχνολογική αυτή εξέλιξη, οδήγησε σε μια άνευ προηγουμένου επιτάχυνση των ρυθμών επικοινωνίας, η οποία μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το internet, το οποίο λειτουργεί σε παγκόσμια κλίμακα, είναι δυνατό να μεταφέρονται μηνύματα, να ανταλλάσσονται απόψεις και να λαμβάνονται αποφάσεις με ασύλληπτη για παλαιότερα δεδομένα ταχύτητα και όλα αυτά σε μια κλίμακα με παγκόσμιες διαστάσεις.

Εν όψει αυτών των εξελίξεων, είναι φυσικό τα πάντα μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων να υφίστανται μια εξ' ίσου ραγδαία μεταβολή ως προς τις οργανωτικές διαρθρώσεις, ως προς τα συστήματα λειτουργίας ως προς τους τρόπους λήψεως των αποφάσεων κ.ο.κ., ως φυσικό δε επακόλουθο των εξελίξεων αυτών διαμορφώνονται ανάλογες μεταβολές στο ανθρωπινό δυναμικό, το οποίο πρέπει να προβαίνει σε αναγκαίες προσαρμογές τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Κάτω από την επίδραση των εξελίξεων αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόσουν ανάλογα την οργανωτική τους διάρθρωση με

την αναπόφευκτη κατάργηση εργασιών και την απομάκρυνση εργαζομένων, η οποία ακολουθεί ως φυσική συνέπεια. Οι εργασίες που καταργούνται είναι συνήθως εκείνες με τις οποίες απασχολούνται πρόσωπα με μειωμένο βαθμό γνώσεων, δεξιοτήτων και επαγγελματικής κατάρτισης, στοιχεία δηλαδή τα οποία βρίσκονται σε αναντιστοιχία με τις τάσεις οι οποίες οδηγούν στην αντικατάσταση της έννοιας του βιομηχανικού ανθρώπου, με την έννοια του ανθρώπου της γνώσης (Knowledge Man), ο οποίος μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

3.2.2. Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ

Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι ο περιορισμός των πόρων, η συγκέντρωση των κεφαλαίων σε μεγάλους βιομηχανικούς κολοσσούς και οι σημειούμενες κατά περιόδους, πληθωριστικές πιέσεις, οι οποίες, όπως είναι φυσικό υποσκάπτουν την αγοραστική ικανότητα του προσωπικού και μειώνουν το εισόδημα και την ικανότητα αποταμιεύσεως. Από την πλευρά αυτή, ο πληθωρισμός επηρεάζει άμεσα και τη γενικότερη απόδοση των επιχειρήσεων, διότι όπως είναι φυσικό κάθε παρεχόμενη αύξηση αποδοχών, πρέπει να αντισταθμίζεται με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι σε αντίθετη περίπτωση (δηλαδή σε περιπτώσεις αύξησης των αποδοχών χωρίς παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας), μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία πολύ

3.2.3. Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ

Κάτω απ' την επίδραση των συγχρόνων εξελίξεων οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόσουν την οργανωτική τους διάρθρωση κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα έντονα προβλήματα που προκύπτουν, στα πλαίσια του εξοντωτικού ανταγωνισμού που επικρατεί σήμερα. Βασικές εκδηλώσεις των προσπαθειών αυτών είναι οι νέες οργανωτικές αντιλήψεις της αναδιάρθρωσης (reengineering) της συμπίεσης της

ιεραρχικής κλίμακας (Downsizing) και του προσανατολισμού στην πελατεία, οι οποίες συνεπάγονται την δραστική μείωση του ανθρωπίνου δυναμικού και την συνακόλουθη αύξηση της ανεργίας.

Οι εξελίξεις αυτές, όπως είναι επόμενο, δημιουργούν έντονα κοινωνικά προβλήματα, διότι περιορίζεται δραστικά η ζήτηση προσωπικού, ενώ οι εργασίες που προσφέρονται απαιτούν νέες γνώσεις και νέα προσόντα, τα οποία επιβάλλουν στις Διοικήσεις των οργανισμών την υποχρέωση της δημιουργίας καταλλήλων ευκαιριών, οι οποίες θα αντισταθμίζουν τις απώλειες αυτές και θα δίνουν στο προσωπικό τη δυνατότητα να αναβαθμίσει τα προσόντα του και να ασχοληθεί σε νέες εργασίες, χωρίς να μειωθεί το ηθικό του και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία του.

Εξ' άλλου είναι γνωστό, ότι στις σημερινές κοινωνίες υπάρχει ένα πλήθος από ομάδες πίεσεως (Pressure Groups), οι οποίες ασκούν έμμεση πλην όμως ιδιαίτερα έντονη επίδραση στο management και στις αποφάσεις του, κυρίως σε ότι αφορά στο χειρισμό του ανθρωπίνου παράγοντα. Οι πιέσεις αυτές μπορεί να έχουν διαφορετική προέλευση και φυσικά διαφορετικές επιπτώσεις. Τέτοιες ομάδες πίεσης πέρα από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι οποίες επιδιώκουν την βελτίωση της οικονομικής και οικονομικής θέσεως των μελών τους είναι οι σύνδεσμοι για την ισότητα των δύο φύλλων, οι ομάδες ατόμων με ειδικές ανάγκες, οι διάφορες θρησκευτικές ή φυλετικές μειονότητες (όπως συμβαίνει σε μεγάλη έκταση σε άλλες χώρες) κ.λ.π., οι οποίες απαιτούν κάθε μια και όλες μαζί, ειδικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν τα προγράμματα και τις αποφάσεις της Διοικήσεως από πολλές πλευρές.

Στα πλαίσια αυτά, τα μέλη των διαφόρων ομάδων πίεσης αξιώνουν την παροχή δυνατοτήτων, για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής, η οποία επηρεάζει το επίπεδο διαβίωσης τους και τη δημιουργία ευκαιριών για συνεχή εκπαίδευση και επικοινωνία, η οποία μπορεί να βελτιώσει τη θέση τους και να βοηθήσει τους προϊσταμένους να απαλλαγούν από τυχόν προκαταλήψεις πάνω στα θέματα αυτά. Η επίδραση των κοινωνικών αυτών παραγόντων οδηγεί σε ανάλογες προσαρμογές, στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης, υποκίνησης και άσκησης της εποπτείας,

ώστε να εξαφανισθούν τυχόν υπάρχοντα εμπόδια στην ίση μεταχείριση των προσώπων που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των οργανισμών.

3.2.4. Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ένας άλλος βασικός παράγων που επηρεάζει τη Διοίκηση του προσωπικού, είναι αυτός που αναφέρεται στις μεταβολές που παρατηρούνται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας.

Όταν το όριο της μέσης ηλικίας του εργατικού δυναμικού είναι χαμηλό, δηλαδή όταν το μεγαλύτερο ποσοστό αυτού έχει ηλικία από 17 μέχρι 35 ετών, σημαίνει ότι ένας μεγάλος αριθμός εργασιών θα ανατίθεται σε πρόσωπα νέα, τα οποία έχουν μεγαλύτερη θέληση και ικανότητα για εργασία αλλά και μικρότερη εμπειρία. Στην περίπτωση αυτή, ο ανταγωνισμός μεταξύ των νέων για την εξεύρεση καλύτερων εργασιών και την εξασφάλιση ευκαιριών για εξέλιξη θα είναι εντονότερος.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στο μέλλον θα επανδρώνονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό, με προσωπικό νεαρός ηλικίας, θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάγκη για κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών και κλίσεων του προσωπικού της κατηγορίας αυτής.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάλογη προσαρμογή των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού, στον επαγγελματικό προσανατολισμό, στα προγράμματα εκπαίδευσεως, στα συστήματα υποκινήσεως και λοιπές δραστηριότητες, οι οποίες θα δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των νέων και των παλαιότερων μελών των οργανισμών.

Οι παράγοντες αυτοί, δηλαδή ο τεχνολογικός, οικονομικός, κοινωνικός και ο ανθρώπινος, επηρεάζουν έντονα όλες τις πλευρές της λειτουργίας των συγχρόνων οργανισμών και διαμορφώνουν νέες συνθήκες και νέα πλαίσια δράσεως, τα οποία όπως είναι φυσικό διαμορφώνουν νέες προϋποθέσεις και νέες προοπτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι μεταβολές αυτές αναφέρονται στη φύση των επιχειρήσεων, στη φύση του management και στη φύση του ανθρώπινου παράγοντα.

3.2.5. Η ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις, λόγω του ότι δραστηριοποιούνται μέσα σε μια κοινωνία, αποτελούν βασικά κύτταρα της οικονομικής και κοινωνικής ζωής μιας χώρας και για το λόγο αυτό ο ρόλος που παίζουν στη σύγχρονη κοινωνία δεν είναι μόνον *οικονομικός* αλλά και *κοινωνικός*.

Ο *οικονομικός χαρακτήρας* των επιχειρήσεων, τονίζει την ανάγκη ύπαρξης οργανισμών σχεδιασμένων έτσι, ώστε να συμβάλουν στη δημιουργία και την ανάπτυξη του πλούτου μιας χώρας, μέσα από την αξιοποίηση και ένταξη της ανθρώπινης προσπάθειας, των γνώσεων και των δεξιοτήτων, στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος, ή υπηρεσίας, η οποία βεβαίως πρέπει να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της καταναλώσεως.

Στα πλαίσια αυτά ο οικονομικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δίνει έμφαση στις οικονομικές πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στα πλαίσια της οποίας τονίζονται τα στοιχεία που συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος και ειδικότερα οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι οι επιδράσεις των συγχρόνων τεχνολογικών εξελίξεων, οι τρόποι ανάπτυξης και λειτουργίας του συστήματος άνθρωπος μηχανή, οι μεταβολές στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών απαιτήσεων και φυσικά οι απαιτήσεις ως προς την οργανωτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια των συγχρόνων εξελίξεων.

Ο *κοινωνικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων τονίζει τις κοινωνικές υποχρεώσεις τους για βελτίωση των όρων διαβίωσης και απασχόλησης του προσωπικού* στο χώρο της εργασίας και 'την ανάγκη ύπαρξης ενός οργανισμού σχεδιασμένου έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των υφισταμένων γνώσεων και ικανοτήτων σε συνδυασμό με την προστασία και την ουσιαστική βελτίωση του περιβάλλοντος, καθώς και τη βελτίωση της

ποιότητας ζωής του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Αν εξετάσουμε τις επιχειρήσεις από μια ευρύτερη άποψη θα δούμε ότι όλες κινούνται και λειτουργούν στα πλαίσια μιας οικονομικής αντίληψης, της οποίας η βασική επιχειρηματική στρατηγική είναι προσανατολισμένη στην παραγωγή και το marketing.

Με τα δεδομένα αυτά, η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητα τους να αναλύουν τις μεταβολές που συντελούνται στο περιβάλλον τους και στη συνέχεια να προσαρμόζουν ανάλογα τα προϊόντα που παράγουν ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν, προκειμένου να καλύψουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. Οι μεταβολές αυτές έχουν άμεση επίπτωση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι υποχρεωμένο να προσαρμόζει το σύνολο των γνώσεων και δεξιοτήτων του, προκειμένου να ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες.

(ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία με την οποία αντιμετωπίζονται οι τρέχουσες και προγραμματίζονται οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

Μια επιχείρηση μπορεί να προγραμματίσει τις ανάγκες της σε προσωπικό ή να τις αντιμετωπίσει όταν αυτές προκύψουν αναπτύσσοντας σχετικά προγράμματα. Η ανάπτυξη προγραμμάτων για την αντιμετώπιση των ανθρώπινων αναγκών, είτε γίνεται εφ' όσον δημιουργηθούν οι κενές θέσεις εργασίας και είναι ίσως αυτό αποτελεσματικό για τις μικρές επιχειρήσεις, είτε γίνεται εκ των προτέρων πριν δηλαδή δημιουργηθούν τα κενά και αυτό είναι πολύ σημαντικό, ιδιαίτερα για τις μεγάλες επιχειρήσεις και για την αποτελεσματικότητά τους και γιατί τα στελέχη θέλουν ν' αποφύγουν να τρέχουν την τελευταία στιγμή με κίνδυνο να κάνουν λάθος.

Η διαδικασία του προγραμματισμού προσωπικού περιλαμβάνει την αναζήτηση ή προσέλκυση υποψηφίων, την επιλογή (αιτήσεις, συνεντεύξεις, tests) και την πρόσληψη-τοποθέτηση και ενδεχόμενα την εκπαίδευση προσωπικού και θα πρέπει να έχει προηγηθεί η ανάλυση εργασίας, η οποία δείχνει τις απαντήσεις κάθε θέσης εργασίας (καθήκοντα, ευθύνες) και τα απαιτούμενα προσόντα των ανθρώπων που θα προσληφθούν.

Βασική επιδίωξη του προγραμματισμού είναι η αναζήτηση και πρόσληψη του «κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση».

Προγράμματα που μπορούν ν' αναπτυχθούν αφορούν την αναζήτηση (προγράμματα προαγωγής) και εκπαίδευση, προγράμματα επιλογής (Συνέντευξη, test κλπ.).

Την ευθύνη για το προγραμματισμό του προσωπικού έχουν:

- Το στέλεχος γραμμής το οποίο ενημερώνει το Τμήμα προσωπικού και τον Υπεύθυνο Προσωπικού για τα κενά των θέσεων που προκύπτουν ή θα προκύψουν, στον τομέα του και συμμετέχει, εφ' όσον κυρίως πρόκειται

για. εξειδικευμένη θέση, στη διαδικασία επιλογής, πρόσληψης, ενημέρωσης και εκπαίδευσης.

- Το Τμήμα Προσωπικού και ειδικά η υπηρεσία απασχόλησης (εφ' όσον η επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη και διαθέτει) έχουν την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό του προσωπικού, δηλαδή την σύνταξη των προγραμμάτων που αφορούν όλες τις δραστηριότητες του προγραμματισμού, με συμμετοχή ή χωρίς των στελεχών γραμμής και με βάση τη χαραγμένη πολιτική της Ανώτατης Διοίκησης.

Ο προγραμματισμός του προσωπικού θα πρέπει να συνδέεται με το γενικό προγραμματισμό της επιχείρησης και να αφορά όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού όπως αναζήτηση, ανάλυση εργασίας, εκπαίδευση κλπ.

Ο προγραμματισμός διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτάται από τη φύση, το μέγεθος και τις ειδικές συνθήκες κάθε επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην επιλογή και επιμόρφωση ενώ άλλες στην προσέλκυση των υποψηφίων.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης βασίζεται στις εξής προβλέψεις:

- 1) Πρόβλεψη των απαιτήσεων σε εργατικό δυναμικό.
- 2) Πρόβλεψη των διαθέσιμων υποψηφίων μέσα από την επιχείρηση.
- 3) Πρόβλεψη για προμήθεια υποψηφίων έξω από την επιχείρηση.

4.1. Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Οι παράγοντες οι οποίοι μελετούνται από τα στελέχη για να προβλέψουν τις ανάγκες σε προσωπικό είναι:

- 1) Πρωταρχικό παράγοντα αποτελεί η ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Προς τούτο προβλέπονται πρώτα οι πωλήσεις μιας επιχείρησης, μετά καθορίζεται ο όγκος της απαιτούμενης παραγωγής για την

αντιμετώπιση αυτών των πωλήσεων και τελικά υπολογίζεται το προσωπικό που χρειάζεται για να διατηρήσει αυτόν τον όγκο της παραγωγής.

2) Οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις (λόγω προαγωγής, συνταξιοδότησης, μετάθεσης, απόλυσης κλπ.).

3) Η ποιότητα και η φύση των εργαζομένων (για περίπτωση ανάγκης μεταβολής ή αλλαγής της οργάνωσης).

4) Αποφάσεις για αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών ή εισαγωγή σε νέες αγορές κλπ. Αφορά κυρίως τα προσόντα των απασχολούμενων αν συμβιβάζονται με τις καινούργιες απαιτήσεις.

5) Τεχνολογικές και διοικητικές μεταβολές, οι οποίες μπορούν να επιφέρουν αύξηση ή μείωση του υπάρχοντος προσωπικού και ν' απαιτήσουν εξειδικευμένο (π.χ. εισαγωγή νέου εξοπλισμού, επέκταση της επιχείρησης ή δημιουργία νέου τμήματος).

6) Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι (ένας προβλεπόμενος περικομμένος προϋπολογισμός θα σήμαινε λιγότερες θέσεις για αναζήτηση προσωπικού και χαμηλότερους μισθούς, ενώ ένας μεγαλύτερος προϋπολογισμός θα επέτρεπε τη πρόσληψη περισσότερων ανθρώπων και την πληρωμή υψηλότερων ημερομισθίων.

Ένα χρήσιμο εργαλείο στη πρόβλεψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό είναι η χρήση του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή. Η ανάπτυξη ενός πακέτου- προγράμματος «προσωπικού» για την πρόβλεψη των απαιτήσεων θα μπορούσε να βελτιώσει την ικανότητα των στελεχών Προσωπικού να χειριστούν (παρά να αντιδρούν μόνο) τις διακυμάνσεις της εργασίας.

Τα δεδομένα (ή είσοδος) σε ένα τέτοιο πακέτο πρόβλεψης προσωπικού, που επεξεργάζονται από τον υπεύθυνο προσωπικού σε συνεργασία με το στέλεχος γραμμής περιλαμβάνουν τις αναγκαίες ώρες εργατικού προσωπικού για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος (ένα μέτρο παραγωγικότητας) και τρεις προβλέψεις πωλήσεων- την ελάχιστη, την μέγιστη και την πιθανή- για το προϊόν. Το πρόγραμμα βασιζόμενο πάνω σ' αυτήν την είσοδο δίνει εξόδους όπως: τα μέσα επίπεδα του απαιτούμενου εργατικού προσωπικού για να

αντιμετωπίσει τη ζήτηση του προϊόντος, καθώς επίσης ξεχωριστές προβλέψεις για άμεσο ή κατώτερο εργατικό προσωπικό (π.χ. εργάτες στη γραμμή παραγωγής), έμμεσο εργατικό προσωπικό (π.χ. γραμματέας) και ανώτερο εργατικό προσωπικό (στελέχη).

4.2. Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Την πιο σημαντική πηγή υποψηφίων με προσόντα αποτελούν οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα στην επιχείρηση. Η προμήθεια αυτή απαιτεί κατ' αρχήν την καταγραφή του υπάρχοντος προσωπικού με τα προσόντα τους, η οποία στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθεί για να αναπτυχθούν προγράμματα για προαγωγή, μετάθεση ή επιμόρφωση των ήδη απασχολούμενων εργαζομένων, για να συμπληρώσουν σε δεδομένο χρόνο τις προβλεπόμενες κενές θέσεις.

Για την καταγραφή του υπάρχοντος προσωπικού χρησιμοποιούνται διάφορα συστήματα με το χέρι, όπως ο πίνακας στελέχωσης που περιλαμβάνει όλες τις θέσεις εργασίας της μονάδας (με τον τίτλο) και τον αριθμό των εργαζομένων που τις κατέχουν αντίστοιχα.. Άλλες εταιρείες χρησιμοποιούν τους χάρτες αντικατάστασης ή ανακατάταξης του προσωπικού, που δείχνουν την παρούσα απόδοση του εργαζόμενου σε κάθε θέση και τη δυνατότητα προαγωγής σε περίπτωση αντικατάστασης ή ανακατάταξης που μπορεί να γίνει.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι καταγραφές του ήδη απασχολούμενου προσωπικού με τα προσόντα τους γίνεται μέσω Η/Υ. Γι' αυτό το λόγο έχουν αναπτυχθεί πολλά πακέτα.

Όταν το στέλεχος έχει ανάγκη για να καλύψει μια θέση με προσόντα εισάγει στον Η/Υ τις απαιτήσεις της θέσης-περιγραφή εργασίας και προδιαγραφή εργασίας- προσόντα και παίρνει με την εκτύπωση του Η/Υ (έξοδο) τους υποψήφιους που διαθέτουν αυτά τα προσόντα.

4.3. Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Εφ' όσον δεν υπάρχουν αρκετοί υποψήφιοι από μέσα για να καλύψουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει τα στελέχη να προβλέψουν για τη προμήθεια ενός αριθμού υποψηφίων απ' έξω, από την αγορά εργασίας.

Στην πρόβλεψη προμήθειας απ' έξω προσωπικού θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν οι παράγοντες:

1) Γενικές οικονομικές συνθήκες. Αρχικά, θα πρέπει να προβλέψει κανείς τις γενικές οικονομικές συνθήκες και τον (αναμενόμενο) βαθμό ανεργίας που επικρατεί. Συνήθως ο χαμηλότερος βαθμός ανεργίας και η περιορισμένη αγορά εργασίας, θα επιφέρει δυσκολίες στην αναζήτηση προσωπικού.

2) Συνθήκες της τοπικής αγοράς. Οι προβλεπόμενες συνθήκες της τοπικής αγοράς είναι επίσης σημαντικές.

3) Συνθήκες επαγγελματικής αγοράς. Τελικά, ο υπεύθυνος του προσωπικού πρέπει να λάβει υπ' όψιν του τις συνθήκες που επικρατούν (ή θα επικρατήσουν) στην αγορά όσον αφορά την αναζήτηση ανθρώπων εξειδικευμένων σε ειδικά επαγγέλματα (π.χ. μηχανικοί, σχεδιαστές κλπ.), που ενδιαφέρουν την οργάνωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

A. ΣΚΟΠΟΣ

Η επιλογή, τόσο του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση όσο και του προσωπικού που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ή, τουλάχιστον, πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, καθόσον η σωστή ή μη επιλογή επηρεάζει άμεσα την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου. Ας δούμε, με λίγα λόγια, το γιατί.

Όπως ήδη αναφέραμε, και όπως θα δούμε παρακάτω, ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κ.λ.π. Ο βασικότερος όμως παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τη δραστηριοποίηση αυτή είναι η αγάπη που έχει το άτομο για την εργασία που εκτελεί. Αν δηλαδή, το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου και είναι ανίκανη να του προσφέρει μια ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Έτσι, υπάρχουν άτομα που είναι δυνατό να φθάσουν στο κορύφωμα της επιδόσεως τους και να καταβάλλουν ηρωικές πραγματικά προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επιδόσεως. Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να

διατηρούν αμείωτη την επίδοση τους και να ανέχονται εντάσεως, οι οποίες θα μετέβαλαν άλλους σε ανίκανους και γκρινιάρηδες.

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

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

B. ΜΕΘΟΔΟΙ

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

α. Βιογραφικά σημειώματα: Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε

άλλες επιχειρήσεις (στην περίπτωση αυτή ζητούνται και άλλες πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εργασία του), τα ενδιαφέροντα του κ.λ.π.

Τα βιογραφικά αυτά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα εκφράσεως του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητα του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα γι' αυτόν που θα διενεργήσει αργότερα τη συνέντευξη και αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχειρήσεως.

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

β. Συνέντευξη : Η συνέντευξη μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογήσουμε άμεσα τη συμπεριφορά του. Μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο, σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου ο υποψήφιος πάλι έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη εργασία ..για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη, αν γίνει σωστά και από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Όσο και προετοιμασμένος να είναι ο υποψήφιος για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν (π.χ. γιατί ο υποψήφιος έλκεται από ορισμένες εργασίες και απωθείται από άλλες, ποια επίδραση είχε επάνω του το περιβάλλον μέσα στο οποίο έζησε, αν έχει τάση για δραστηριοποίηση των

ικανοτήτων του, ποια η ικανότητα του να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις που πιθανόν θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του, ποια η διαπραγματευτική του ικανότητα ή ποια η ικανότητα του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθετεί καταστάσεις, ποια η στάση του απέναντι στις διάφορες αξίες κ.ά.).

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει τη δυνατότητα σ' αυτόν που τη διεξάγει να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψηφίου όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητα του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που τη διενεργεί, είναι δυνατό να υπεισέλθει σφάλμα εκτιμήσεως και να οδηγηθούμε σε εσφαλμένα τελείως συμπεράσματα. Γι' αυτό, αν θέλουμε να υπάρξει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητήσουν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος μια αντιπροσωπευτική εικόνα του υποψηφίου.

Γενικά πάντως η συνέντευξη δε φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τις δοκιμασίες (τα τεστ), που η αξιοπιστία τους είναι ήδη κάπως χαμηλή. Είναι επίσης σκόπιμο να εφαρμόσουμε, στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψηφίους, την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει όμοιες για όλους τους υποψηφίους ερωτήσεις, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις

Γ. ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ (ΤΕΣΤ)

Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους που είδαμε μέχρι τώρα.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. 1992)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία διαπιστώσεως και καταγραφής της αποδόσεως ή επιδόσεως και των προσόντων του εργαζόμενου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας για την οποία προορίζεται και στην οποία απασχολείται.

Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η καλύτερη διοίκηση του προσωπικού και περιλαμβάνει την τοποθέτηση την επιλογή για προαγωγή, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα, τα οποία απαιτούν διαφορετική μεταχείριση των διαφόρων μελών μιας ομάδας.

Αξιολόγηση προσωπικού γενικά και ειδικότερα αξιολόγηση ηγετικών στελεχών γίνεται χωρίς εξαίρεση σε όλες τις οικονομικές μονάδες, άσχετα από το μέγεθος και το βαθμό οργανώσεως τους.

Δηλαδή σε όλες τις οικονομικές μονάδες (τόσο στις πολύ μικρές και τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, όσο και στα υπουργεία, το Στράτο, τα νοσοκομεία, τις δημοτικές αρχές τόσο στο διοικητικό όσο και στο τεχνικό τομέα) ο κάθε προϊστάμενος κρίνει κατά κάποιο τρόπο τους υφιστάμενους του. Η κρίση όμως αυτή ποικίλλει από την πολύ άτυπη και πρόχειρη γνώμη, (όπως γίνεται σε πολλές μικρές επιχειρήσεις, που όταν δοθεί η ευκαιρία, δυο ή περισσότεροι προϊστάμενοι συζητούν περί της επιδόσεως και της συμπεριφοράς ενός υφισταμένου τους μέχρι την πολύ μελετημένη, τυπική, πολύπλοκη και αυστηρά προκαθορισμένη διαδικασία, (όπως σε αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις, όπου οι προϊστάμενοι σε προκαθορισμένες χρονικές στιγμές πρέπει να συμπληρώνουν ένα «φύλλο αξιολογήσεως» για κάθε υφιστάμενό τους με βάση μια προκαθορισμένη διαδικασία).

6.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Βασικά και ελάχιστα χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα σύστημα αξιολογήσεως προσωπικού είναι:

- α. Αντικειμενικότητα
- β. Απλότητα
- γ. Σαφήνεια
- δ. Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες
- ε. Εξασφάλιση ένθερμης υποστηρίξεως των συμμετεχόντων
- στ. Προσαρμοστικότητα

6.2.1.ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ

Εκτός από τους επί μέρους διοικητικούς σκοπούς τους οποίους μπορεί να εξυπηρετήσει ένα σύστημα αξιολογήσεως προσωπικού και από τα στοιχεία που απορρέουν από αυτό πρέπει να θεωρήσουμε σαν πολύ ουσιώδες επακόλουθο της σωστής σχεδίασεως και λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος το ανυψωμένο ηθικό του προσωπικού και τη δραστηριοποίηση που προκαλούνται από την πεποίθηση των συμμετεχόντων ότι το συγκεκριμένο σύστημα διέπεται από αντικειμενικότητα σε ικανοποιητικό βαθμό, ότι δηλαδή με το σύστημα αυτό μετράται ή πραγματική αξία και συμβολή του καθενός στο όλο έργο της οικονομικής μονάδος, αλλά επί πλέον και ότι τα στοιχεία που θα προκύψουν από τη λειτουργία του συστήματος αυτού θα χρησιμοποιηθούν κατά σωστό και αντικειμενικό τρόπο, ώστε να προκύψει δικαιοσύνη, αξιοπρεπής μεταχείριση και ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων για το καλό των ίδιων και της οικονομικής μονάδας. Για τους λόγους αυτούς βασικό κριτήριο το οποίο θα πρέπει να διέπει την σχεδίαση ενός συστήματος αξιολογήσεως προσωπικού θα πρέπει να είναι ή αντικειμενικότητα που εξασφαλίζει το σύστημα στην κρίση των αξιολογούμενων.

6.2.2 ΑΠΛΟΤΗΤΑ

κατά την σχεδίαση ενός συστήματος αξιολογήσεως προσωπικού είναι πολύ σκόπιμο και αποφεύγεται ή πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής γραφικής εργασίας για τους αξιολογούντες. Για το σκοπό αυτό μπορεί κανείς να περιορίσει τους παράγοντες, τις ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά, τα όποια θα πρέπει να αξιολογηθούν σε τέτοιο αριθμό και με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται κατά το δυνατό ή απαραίτητη αυτή απλότητα χωρίς ταυτόχρονα να καταστρέφεται ή αντικειμενικότητα του συστήματος. Στο σημείο αυτό πρέπει να παρατηρήσουμε ότι σε πολλές περιπτώσεις παρουσιάζεται μία αντίθεση στο βαθμό απλότητας και το βαθμό αντικειμενικότητας του συστήματος, κυρίως δε όταν είναι έτσι σχεδιασμένο το σύστημα ώστε για να αυξηθεί ή αντικειμενικότητα του πρέπει να αυξηθούν τα υπό κρίση στοιχεία και συνεπώς να επιμηκυνθεί και να γίνει πιο πολύπλοκο το όλο σύστημα. Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να γίνει ένας σωστός συμβιβασμός στους δύο αυτούς ενδεχομένως αντιτιθέμενους στόχους της αντικειμενικότητας και της απλότητας. Ωστόσο είναι δυνατό με κατάλληλο σχεδιασμό του συστήματος να αποφευχθεί σε μεγάλο βαθμό αυτή ή ανταγωνιστικότητα των δύο στόχων σε τρόπο ώστε να μπορούν και οι δύο να επιτευχθούν ταυτόχρονα σε ικανοποιητικό βαθμό.

Εάν δεν επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό ο στόχος αυτός της απλότητας του συστήματος και σχεδιαστεί ένα τέτοιο σύστημα το οποίο επιβαρύνει υπερβολικά όλους τους αξιολογούντες με πολλή γραφική και πολύπλοκη εργασία ή οποία ενδεχομένως χρειάζεται και αρκετό χρόνο κατανοήσεως και προετοιμασίας της εργασίας συμπληρώσεως των εντύπων αξιολογήσεως, είναι πολύ πιθανό ότι παρά την ιδιαίτερη προσπάθεια, ή οποία έχει καταβληθεί στον σχεδιασμό του συστήματος οι αξιολογούντες ή ένα πολύ μεγάλο μέρος εξ αυτών, λόγω φυσικής ανθρώπινης αδυναμίας (ή ατέλειας) θα προβούν σε προχειρολογία και βαριεστημένη απασχόλησή τους με το σύστημα αξιολογήσεως, σε τρόπο ώστε μπορούμε να πούμε ότι η ίδια ή σχεδίαση του συστήματος αξιολογήσεως προκαλεί την πλημμελή και αποτυχημένη

συμπλήρωση των σχετικών εντύπων. Πρέπει ακόμη να σημειωθεί ότι και στην καλύτερη περίπτωση τα έντυπα αξιολογήσεως προσωπικού δεν μπορούν να θεωρηθούν σαν επιστημονικά όργανα (τουλάχιστον στο επίπεδο που βρίσκονται σήμερα οι σχετικές γνώσεις και διαδικασίες), ενώ αντίθετα στην χειρότερη περίπτωση εύκολα μπορούν να γίνουν πηγή προβλημάτων, προστριβών και υπερβολικής απώλειας χρόνου ακόμη δε και να δημιουργούν έλλειψη ομοιομορφίας και συγκρισιμότητας και έτσι να κατανατούν άχρηστα στοιχεία για τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας.

6.2.3. ΣΑΦΗΝΕΙΑ

Έχει αποδειχθεί ότι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολογήσεως προσωπικού είναι και ο επακριβής καθορισμός των Προς κρίσιν παραγόντων και μάλιστα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγεται ή δυνατότητα ο κάθε αξιολογών να αντιλαμβάνεται κάτι διαφορετικό με τους διάφορους ασαφείς χρησιμοποιούμενους ορούς όπως π.χ. «κρίση», «ακεραιότητα», κ.τ.λ. κ.τ.λ. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται συνήθως μια αναλυτική περιγραφή του τι εννοείται με τον κάθε τέτοιο ασαφή όρο ή παράγοντα.

Ένα άλλο στοιχείο το οποίο δίνει επίσης σαφήνεια και ως εκ τούτου συγκρισιμότητα στις αξιολογήσεις που γίνονται από τους διάφορους προϊσταμένους είναι ο ακριβής καθορισμός των βαθμών στους οποίους μπορεί να κατέχει το κάθε χαρακτηριστικό ή τον κάθε παράγοντα ο αξιολογούμενος. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται συνήθως σαν βασικό στοιχείο ή περιγραφή της θέσεως εργασίας και για διαβάθμιση του υπό κρίση χαρακτηριστικού δημιουργείται μια σειρά καταστάσεων οι οποίες περιγράφουν την «ουσιαστικά τέλεια απόδοση», "την ενδιάμεση απόδοση μεταξύ της τέλει και της πρότυπης", "την πρότυπη απόδοση", "την οριακή απόδοση" και "την ανεπιτυχή απόδοση". Επειδή όμως τέτοιες περιγραφικές παρουσιάσεις είναι μάλλον πολύπλοκες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ενδιάμεσες βαθμίδες χωρίς να ακολουθούνται από περιγραφή, οι οποίες ουσιαστικά υποδεικνύουν "μια

καλύτερη από το περιγραφόμενο επίπεδο αλλά χειρότερη απόδοση από το αμέσως ανώτερο περιγραφόμενο επίπεδο αποδόσεως". Με αυτό τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί μία κλίμακα με εννέα διαβαθμίσεις, η οποία περιλαμβάνει περιγραφές μόνο για τις διαβαθμίσεις, εννέα, επτά, πέντε, τρία και ένα. Οι διαβαθμίσεις οκτώ, έξη, τέσσερα και δύο αναφέρονται στα μη περιγραφόμενα ενδιάμεσα επίπεδα αποδόσεως ή επιδόσεως. Τέτοιες διαβαθμίσεις είναι πιθανώς περισσότερο χρήσιμες στις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχουν πολύπλοκα καθήκοντα στις διάφορες θέσεις εργασίας όπως π.χ. στις γενικές θέσεις εργασίας ή στις ειδικές επιστημονικές θέσεις εργασίας ενώ παρουσιάζουν πολλή μικρότερη χρησιμότητα στις εντελώς εξειδικευμένες θέσεις εργασίας που παρουσιάζουν μεγάλη επαναληπτικότητα καθηκόντων.

6.2.4.ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΕΙΔΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Παρ' ότι δεν είναι δυνατό να υποστηριχθεί πως υπάρχει ένα γενικά άριστο σύστημα αξιολογήσεως για όλες τις οικονομικές μονάδες, για όλα τα στάδια αναπτύξεως αυτών και για όλες τις χώρες, εν τούτοις θεωρούμε αναμφισβήτητο ότι όπως οι αποφάσεις για άλλες υπηρεσίες της οικονομικής μονάδας (π.χ. προμήθειες, παραγωγή, οικονομική υπηρεσία) πρέπει να βασίζονται επί στοιχείων και όχι επί στιγμιαίων διαθέσεων, κατά τον ίδιο τρόπο (και πολύ περισσότερο μάλιστα), αποφάσεις οι οποίες αφορούν την τύχη των ανθρώπων της οικονομικής μονάδος πρέπει να βασίζονται επί πληροφοριών για και από τους ανθρώπους. Αυτό σημαίνει, ότι κάθε οικονομική μονάδα, στην οποία ασκείται μεθοδευμένη, και συστηματική διοίκηση, οφείλει να δημιουργήσει και να χρησιμοποιεί **Σύστημα Αξιολογήσεως και Αναπτύξεως Προσωπικού** κατάλληλα διαμορφωμένο και **προσαρμοσμένο στις δικές της ειδικές συνθήκες.**

6.2.5. ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΝΘΕΡΜΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Πρέπει όμως επίσης να διευκρινισθεί ότι η **συστηματικότητα και η σχετική τελειότητα** ενός συστήματος αξιολογήσεως δεν είναι αρκετή για να καθορίσουν την ποιότητα των αποτελεσμάτων του. Όσο τέλειο και αν είναι ένα σύστημα αξιολογήσεως προσωπικού θα παραμείνει άχρηστο εάν δεν το **υιοθετήσουν**, δεν το υποστηρίζουν και δεν το εφαρμόζουν όπως πρέπει τα άτομα, τα οποία αφορά αυτό. Η επιτυχία επομένως ενός τέτοιου συστήματος προϋποθέτει απαραίτητως την **πλήρη ενημέρωση και την κατάλληλη μύηση** σ' αυτό (συχνά με παρακολούθηση ειδικών ενημερωτικών σεμιναρίων και δοκιμών), όλων των ηγετικών στελεχών, τα οποία θα το χρησιμοποιήσουν για αξιολόγηση των υφισταμένων τους.

6.2.6. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Πέρα από αυτό, πρέπει επίσης να τονισθεί ότι, λαμβανομένης υπ' όψη της μεταβολής των εκάστοτε συνθηκών, όλες οι διαδικασίες εντός της οικονομικής μονάδας και κυρίως οι διαδικασίες που αναφέρονται στη διοίκηση προσωπικού δεν θα πρέπει να είναι στατικές. Για να έχει τη δυνατότητα η οικονομική μονάδα να **προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες**, θα πρέπει να είναι ευέλικτη, δηλ. θα πρέπει να είναι "ανοικτή" σε μεταβολές και να έχει ενσωματωμένο μέσα της ένα σύστημα ταχείας προσαρμογής σε νέες συνθήκες.

Μετά την έστω και περιληπτική αυτή παρουσίαση των βασικών ιδιοτήτων ενός αποτελεσματικού και εξελεγκτικού συστήματος αξιολογήσεως προσωπικού πρέπει να σημειώσουμε ότι θα είναι κοπιαστικό, δαπανηρό και επί πλέον μάταιο να επιδιώξουμε απόλυτη τελειότητα για ένα σύστημα αξιολογήσεως. Ένας από τους βασικούς λόγους για το γεγονός αυτό είναι πως είναι αδύνατο να συλλάβουν οι σχεδιαστές του συστήματος αξιολογήσεως ακριβώς ποιες συνθήκες θα επικρατούν κατά το χρόνο της χρήσεως του μέσα

στην οικονομική μονάδα. Ένα άλλο εξ ίσου σπουδαίο στοιχείο είναι ότι οι αξιολογήσεις βασίζονται σε σημαντικό βαθμό στην κρίση των αξιολογούντων η οποία δεν μπορεί να αναμένεται ότι θα είναι πάντοτε ακριβώς, ομοιόμορφη και αλάνθαστη. Έτσι π.χ. είναι σε όλους γνωστό ότι υπάρχουν περιπτώσεις από τις οποίες ένας εργαζόμενος αξιολογήθηκε από ένα προϊστάμενο σαν πολύ μέτριος, ενώ από ένα άλλο σαν πολύ καλός. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του υποκειμενικού παράγοντα ο οποίος υπεισέρχεται συχνά σε μεγάλο βαθμό στις αξιολογήσεις.

Εν τούτοις, παρά τις διάφορες ατέλειες οι οποίες είναι αναπόφευκτες σε κάθε σύστημα, ακόμα και σε ένα αποτυχημένο σχετικά σύστημα αξιολογήσεως προσωπικού τα συστήματα αυτά είναι εντελώς απαραίτητα για τη σωστή λειτουργία οικονομικής μονάδας, διότι οπωσδήποτε περιορίζουν την υποκειμενικότητα της κρίσεως σε ορισμένο βαθμό, ανάλογο με το βαθμό τελειότητάς τους και παρέχουν στη διοίκηση πληροφορίες οι οποίες πολύ συχνά δεν είναι δυνατόν να αποκτηθούν με άλλο τρόπο, και έτσι με τη χρησιμοποίηση ενός συστήματος (ή μιας συστηματικής διαδικασίας) αξιολογήσεως προσωπικού η διοίκηση είναι σε θέση να τηρεί σχετικά αντικειμενικά στοιχεία της αξίας και της συμβολής των εργαζομένων στην επιτυχία της οικονομικής μονάδας και στην άνοδο της αποτελεσματικότητας της και ως εκ τούτου είναι σε θέση να πάρει σωστότερες αποφάσεις σε θέματα απασχολήσεως, μεταθέσεως, προαγωγών, αυξήσεων ή άλλες οικονομικές απολαβές ή ακόμη και απολύσεις.

6.3. ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το σύστημα αξιολογήσεως έχει σαν κύριο σκοπό, αφ' ενός, να διαπιστώσει εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσεώς τους και αφ' ετέρου να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους, ώστε με την υψηλότερη

ατομική και ομαδική επίδοση να εφαρμοσθεί ή "οικονομική αρχή", δηλ. να αυξηθεί η παραγωγικότητα εργασίας και να ελαττωθεί το κόστος παραγωγής και διαθέσεως των προϊόντων και υπηρεσιών της οικονομικής μονάδος.

Ενδιάμεσος στόχος του συστήματος αξιολογήσεως και αναπτύξεως προσωπικού (για επίτευξη του προαναφερθέντος τελικού σκοπού) είναι ή **διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών καθενός αξιολογούμενου.**

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ή άποψη ή οποία εκφράζεται από τον Peter Drucker, ότι εκείνο το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία για την οικονομική μονάδα είναι ή αξιοποίηση των ισχυρών πλευρών των εργαζομένων και όχι ή υπερβολική απασχόλησή της με τις αδυναμίες τους. Χαρακτηριστικά ο Drucker τονίζει ότι ή οικονομική μονάδα πρέπει να βασίζεται επί των ισχυρών και μόνο πλευρών των εργαζομένων σ' αυτήν (Build on Strength), διότι μόνο εάν αξιοποιεί και χρησιμοποιεί κατάλληλα τις ικανότητες των εργαζομένων θα μπορέσει να επιφέρει καλύτερα από το μέσο όρο αποτελέσματα, εφ' όσον βεβαίως αποφεύγει την χρησιμοποίηση των αδύνατων πλευρών των εργαζομένων, πράγμα το οποίο υποδηλοί ότι τόσο η οργάνωση όσο και ή λειτουργία της οικονομικής μονάδας θα πρέπει να προσαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στα χαρακτηριστικά και στην προσωπικότητα των στελεχών της και γενικότερα των εργαζομένων σ' αυτή.

(Κανελλόπουλος Χ. 1979)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ζήτημα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η προστασία, τόσο των εργαζομένων όσο και αυτών που συναλλάσσονται με την επιχείρηση-και ιδίως αυτών που κάνουν χρήση των προϊόντων της ή επισκέπτονται τους χώρους της-από κινδύνους που απειλούν την υγεία, οφείλει να βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων της ανώτατης διοίκησης. Η κρισιμότητα του ζητήματος της υγιεινής και ασφάλειας αναγνωρίζεται και από τη σχετική νομοθεσία, η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύτατο σύνολο κανόνων, για θέματα γενικά, όπως είναι οι ευθύνες του εργοδότη και των εργαζομένων και ειδικά.

7.2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Όσο λεπτομερής κι αν είναι η νομοθεσία περί υγιεινής και ασφάλειας στον Κλάδο των δραστηριοτήτων της, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει διαμορφωμένη και καταγεγραμμένη πολιτική για το ζήτημα αυτό. Μία ολοκληρωμένη πολιτική υγιεινής και ασφάλειας περιλαμβάνει καταρχήν μία δήλωση αρχών και προθέσεων, στην οποία τονίζεται ότι η διοίκηση, η οποία έχει την ύψιστη ευθύνη σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, αναγνωρίζει την κρισιμότητα του θέματος και του δίνει προτεραιότητα απέναντι σε οικονομικούς υπολογισμούς. Περιλαμβάνει, επίσης, την αποτύπωση της οργανωτικής δομής σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, δηλαδή τις συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης, καθώς και τα καθήκοντα των προϊσταμένων, των ειδικών τεχνικών και, γενικά, όλων των συλλογικών και ατομικών οργάνων που έχουν κάποιο ρόλο σε σχετικά θέματα πάντα υπό το πρίσμα του

γεγονότος ότι η τελική ευθύνη ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Τέλος, η πολιτική υγιεινής και ασφάλειας περιλαμβάνει την πλήρη περιγραφή των μέτρων, των διαδικασιών και των κανόνων που συνιστούν το σύστημα προστασίας.

7.3. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

Είδαμε ότι η πρώτη αρχή στο θέμα της υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι ότι η υψίστη ευθύνη ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, δηλαδή στον εργοδότη. Η εθνική και η κοινοτική νομοθεσία έχουν εξειδικεύσει αυτήν την αρχή, θέτοντας ένα πλαίσιο συγκεκριμένων υποχρεώσεων:

- Είναι υποχρέωση του εργοδότη να εξασφαλίζει ότι ο χώρος εργασίας προστατεύει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων και των τρίτων.
- Η ευθύνη του εργοδότη δεν αίρεται όταν αυτός κάνει χρήση των υπηρεσιών εξωτερικών συνεργατών (τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας). Ο εργοδότης οφείλει να θέτει στη διάθεση των εκπροσώπων των εργαζομένων επαρκή μέσα και απαλλαγή από την εργασία χωρίς απώλεια αποδοχών, ώστε να μπορούν να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.
- Ο εργοδότης λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για την προστασία της υγείας και ασφάλειας: α) πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων, β) δημιουργία απαραίτητης οργάνωσης, γ) παροχή αναγκαίων μέσων και δ) εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Τα μέτρα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας σε καμία περίπτωση δεν συνεπάγονται την οικονομική επιβάρυνση των εργαζομένων.
- Ο εργοδότης οφείλει να εκτιμά τους κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων α) κατά την επιλογή των εξοπλισμών εργασίας και των χημικών ή βιολογικών ουσιών β) κατά τη διαρρύθμιση των χώρων

εργασίας και γ) κατά το σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας.

- Ο εργοδότης οφείλει να τηρεί α) ειδικό βιβλίο ατυχημάτων, στο οποίο να αναγράφονται τα αίτια και η περιγραφή του ατυχήματος και β) κατάλογο των εργατικών ατυχημάτων που είχαν ως συνέπεια για τον εργαζόμενο ανικανότητα εργασίας μεγαλύτερη των τριών εργάσιμων ημερών.
- Ο εργοδότης φροντίζει για το σχεδιασμό συστήματος αντιμετώπισης εκτάκτων κινδύνων. Στο πλαίσιο αυτο: α) Φροντίζει για την οργάνωση της κατάλληλης υποδομής, β) προβλέπει για τις διασυνδέσεις με εξωτερικές υπηρεσίες (πυροσβεστική, νοσοκομείο κλπ), γ) ελέγχει τακτικά τις εγκαταστάσεις και τα μέσα παροχής πρώτων Βοηθειών, δ) ορίζει τους εργαζόμενους που είναι υπεύθυνοι για θέματα παροχής πρώτων βοηθειών, εκκένωσης κτηρίων, πυρασφάλειας κλπ., ε) συντηρεί τακτικά τους τόπους εργασίας, τον εξοπλισμό κλπ., στ) φροντίζει για την άμεση αποκατάσταση Βλαβών που εγκυμονούν κινδύνους, ζ) διατάσσει τη διακοπή της εργασίας αν η άμεση αποκατάσταση δεν είναι δυνατή, η) φροντίζει για την εκπαίδευση και άσκηση των εργαζομένων στην αντιμετώπιση εκτάκτων κινδύνων, θ) εξασφαλίζει ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα, αν βρεθούν αντιμέτωποι με άμεσο και σοβαρό κίνδυνο και δεν υπάρχει δυνατότητα επικοινωνίας με τον αρμόδιο ιεραρχικά προϊστάμενο.

7.4. ΟΡΓΑΝΑ ΚΑΙ ΘΕΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με σκοπό τη συμβολή στη δημιουργία των συνθηκών ασφαλείας στο χώρο της εργασίας, η ελληνική νομοθεσία θέσπισε τις θέσεις του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας, ενώ παράλληλα προέβλεψε τρόπους και μηχανισμούς για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

7.4.1. ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον αριθμό των ατόμων που απασχολεί, έχει υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας (Βλ. παρακάτω). Ο χρόνος απασχόλησης (σε ώρες ετησίως) ανά εργαζόμενο, τόσο για τον τεχνικό ασφαλείας, όσο και για το γιατρό εργασίας, εξαρτώνται από το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησης και προβλέπονται λεπτομερώς από τη νομοθεσία (Π.Δ. 294/88). Η νομοθεσία καθορίζει επίσης τα προσόντα που πρέπει να πληρούν όσοι ασκούν τα πιο πάνω καθήκοντα (Ν. 1568/85 και Π.Δ. 294/88).

Ο τεχνικός ασφαλείας έχει συμβουλευτικές και εποπτικές αρμοδιότητες. Συγκεκριμένα:

- Συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, κατασκευής και συντήρησης των εγκαταστάσεων, προμήθειας μέσων και εξοπλισμού, επιλογής και ελέγχου της αποτελεσματικότητας των ατομικών μέσων προστασίας, διευθέτησης των θέσεων και του περιβάλλοντος εργασίας και, γενικά, σε θέματα που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της παραγωγικής διαδικασίας και του εργασιακού χώρου.
- Επιθεωρεί τις θέσεις και τους χώρους εργασίας, με σκοπό την επίβλεψη της ορθής τήρησης των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.
- Έρευνα τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων, αναλύει και αξιολογεί τα αποτελέσματα των ερευνών του και προτείνει τα κατάλληλα μέτρα για την αποτροπή παρόμοιων ατυχημάτων.
- Συμμετέχει στο σχεδιασμό και στην πραγματοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων, καθώς και ασκήσεων αντιμετώπισης εκτάκτων κινδύνων.

Κατά την άσκηση του έργου του ο τεχνικός ασφαλείας έχει ηθική ανεξαρτησία απέναντι στον εργοδότη του. Τυχόν διαφωνία του με αυτόν για θέματα της αρμοδιότητάς του δεν μπορεί να αποτελέσει λόγο καταγγελίας της

σύμβασής του.

7.4.2. ΓΙΑΤΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα καθήκοντα του γιατρού εργασίας είναι, επίσης, συμβουλευτικά και εποπτικά. Στο πλαίσιο αυτό ο γιατρός εργασίας παρέχει συμβουλές σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, πραγματοποιεί σχετικές επιθεωρήσεις και, ακόμη, προβαίνει σε ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων, ερευνά τα αίτια ασθενειών και παρέχει επείγουσα θεραπεία σε περίπτωση ατυχήματος ή αιφνίδιας νόσου.

7.4.3. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα στάδια διαμόρφωσης και εφαρμογής ενός συστήματος προστασίας θεωρείται ως αναγκαία προϋπόθεση τόσο για τον επιτυχή σχεδιασμό του (διότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν καλύτερα να υποδείξουν τους κινδύνους της εργασίας τους), όσο και για τη συνεπή και αποτελεσματική χρήση του (διότι έχοντας συμμετάσχει στη διαμόρφωση του συστήματος αντιλαμβάνονται καλύτερα τη λογική και την αναγκαιότητά του). Για το λόγο αυτό αποτελεί κανόνα η χρησιμοποίηση κάποιου μηχανισμού για την έκφραση των απόψεων των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Η ελληνική νομοθεσία προβλέπει την εκλογή εκπροσώπων των εργαζομένων ή επιτροπών:

Σε επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα εκλέγεται ο εκπρόσωπος των εργαζομένων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Σε επιχειρήσεις με πιο πολυάριθμο προσωπικό εκλέγονται *Επιτροπές Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας*.

Ο ρόλος του εκπροσώπου των εργαζομένων, ή της Επιτροπής, είναι συμβουλευτικός και περιλαμβάνει τις εξής αρμοδιότητες:

- Συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης σε θέματα πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου.
- Μελέτη των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση, υποβολή προτάσεων

για τη λήψη μέτρων προστασίας, παρακολούθηση της τήρησης των μέτρων αυτών.

- Υποβολή προτάσεων για τη λήψη μέτρων με σκοπό την αποτροπή άμεσου κινδύνου.
- Υποβολή προτάσεων για τη λήψη μέτρων για την αποτροπή της επανάληψης ατυχημάτων.

Για να εκτελέσει τα καθήκοντά του ο εκπρόσωπος των εργαζομένων πρέπει να ενημερώνεται από την επιχείρηση για τη νομοθεσία που ισχύει σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας, καθώς και για τον τρόπο εφαρμογής της από την επιχείρηση. Ακόμη, πρέπει να λαμβάνει πληροφορίες και στοιχεία για τα εργατικά ατυχήματα και τις επαγγελματικές ασθένειες που συμβαίνουν στην επιχείρηση. Τέλος, πρέπει να ενημερώνεται για την εισαγωγή στην επιχείρηση νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανημάτων, εργαλείων και υλικών ή για τη λειτουργία νέων εγκαταστάσεων σ' αυτή, στο μέτρο που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

Η διοίκηση απευθύνεται στους εργαζόμενους ή στους εκπροσώπους τους και επιδιώκει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων για θέματα όπως:

- ο καθορισμός των εργαζομένων της επιχείρησης που θα αναλάβουν καθήκοντα τεχνικού ασφαλείας, γιατρού εργασίας, υπευθύνων για πρώτες βοήθειες κλπ.
- η κατάρτιση κανονισμού υγιεινής και ασφάλειας
- ο σχεδιασμός και η οργάνωση εκπαίδευσης
- η αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση του εργασιακού και του ευρύτερου περιβάλλοντος
- η συλλογή των στοιχείων για τα ατυχήματα που συμβαίνουν
- γενικά, κάθε ενέργεια που μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ασφάλεια και στην υγεία.

Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να υποβάλλουν προτάσεις και να ζητούν από τον εργοδότη τη λήψη κατάλληλων μέτρων, χωρίς να υφίστανται

δυσμενείς επιπτώσεις για τις κινήσεις τους αυτές. Ακόμη, έχουν το δικαίωμα να απευθυνθούν στην αρμόδια επιθεώρηση εργασίας, αν κρίνουν ότι τα μέτρα που έχει λάβει ο εργοδότης είναι ανεπαρκή. Τέλος, μπορούν να παρίστανται κατά τη διάρκεια των ελέγχων της αρμόδιας Επιθεώρησης Εργασίας και να διατυπώνουν παρατηρήσεις

7.5. ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Πριν προχωρήσουμε στην εξέταση του τρόπου με τον οποίο σχεδιάζεται ένα σύστημα υγιεινής και ασφάλειας θα ήταν σκόπιμο να δούμε ποιοι είναι, ενδεικτικά, οι πιθανοί κίνδυνοι σε έναν εργασιακό χώρο.

7.5.1. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Ως κίνδυνοι για την ασφάλεια εννοούνται αυτοί που συνδέονται με την πρόκληση ατυχημάτων. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να προέρχονται από:

- Ελλείψεις στις κτιριακές υποδομές (ακατάλληλες διαστάσεις του χώρου εργασίας, ανεπαρκής φωτισμός, ανώμαλο ή ολισθηρό δάπεδο, κακή υποστύλωση ψευδοροφών, ανεπαρκείς διάδρομοι και έξοδοι, χρήση υπογείων με κακό εξαερισμό).
- Ελλείψεις στην ασφάλεια μηχανών και εγκαταστάσεων (έλλειψη προφυλακτήρων στα όργανα εκκίνησης των μηχανών, στο μηχανισμό μετάδοσης της κίνησης κλπ. έλλειψη μέτρων ασφαλείας κατά τη χρήση ανυψωτικών μηχανημάτων, ανελκυστήρων, συσκευών υπό πίεση, καθώς και κατά την πρόσβαση σε κλιμακοστάσια, φρεάτια, δεξαμενές κλπ.).
- Έλλειψη μέτρων ασφαλείας κατά τη χρήση και μετακίνηση επικινδύνων ουσιών (εύφλεκτες, καυστικές, διαβρωτικές, τοξικές, εκρηκτικές ουσίες).
- Έλλειψη μέτρων προστασίας στις ηλεκτρικές εγκαταστάσεις.
- Ελλείψεις στην προστασία από πυρκαγιές και εκρήξεις (κακός χειρισμός εύφλεκτων υλικών, ακατάλληλοι χώροι εναπόθεσης και αποθήκευσης

εύφλεκτων και εκρηκτικών υλικών, έλλειψη κατάλληλων συστημάτων πυρανίχνευσης και πυρασφάλειας)

- Ελλείψεις στην ενημέρωση, πληροφόρηση και εκπαίδευση από την επιχείρηση.

7.5.2. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ

Κινδύνους για την υγεία συνιστούν εκείνοι οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην πρόκληση επαγγελματικών ή άλλων ασθενειών και, γενικά, να οδηγήσουν σε υποβάθμιση της φυσικής, πνευματικής και ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων. Υπάρχουν τρεις ομάδες βλαπτικών παραγόντων:

- Χημικοί βλαπτικοί παράγοντες, δηλαδή τοξικές ουσίες που εισάγονται στον οργανισμό διαμέσου της κατάποσης, της δερματικής επαφής και της εισπνοής.
- Φυσικοί βλαπτικοί παράγοντες, όπως είναι ο θόρυβος, οι δονήσεις, οι κλιματολογικοί παράγοντες (θερμοκρασία, υγρασία, άνεμος), ο φωτισμός και οι ακτινοβολίες.
- Βιολογικοί βλαπτικοί παράγοντες, δηλαδή παθογόνοι οργανισμοί και μικροοργανισμοί.

7.5.3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Οι οργανωτικοί ή «οριζόντιοι» κίνδυνοι απειλούν τόσο την υγεία όσο και την ασφάλεια και συνδέονται με τον τρόπο με τον οποίο είναι σχεδιασμένη η εργασία και τις απαιτήσεις που θέτει στον εργαζόμενο. Οι βασικές πηγές των κινδύνων αυτού του είδους είναι:

- Η οργάνωση της εργασίας (ωράριο, βάρδιες, νυκτερινή εργασία, προσωρινή εργασία, χειρωνακτική εργασία κλπ.)
- Ψυχολογικοί παράγοντες (μονοτονία, ένταση, σύγχυση ή σύγκρουση ρόλων, έλλειψη προσωπικής επαφής κατά την επικοινωνία και στις

σχέσεις, ανταγωνισμοί, απομόνωση)

- Εργονομικοί παράγοντες (προβληματική διάταξη της παραγωγικής διαδικασίας, αντικρουόμενες οδηγίες, υπερβολικές απαιτήσεις μνήμης και προσοχής κλπ.)
- Αντίξοες συνθήκες εργασίας (εργασίες σε αντίξοες κλιματολογικές συνθήκες, εργασίες σε υπερβολικά κλειστούς χώρους όπως τα ορυχεία κλπ.)

7.6. ΠΡΟΛΗΨΗ

Για την αντιμετώπιση των κινδύνων στο χώρο εργασίας ισχύει η αρχή της πρόληψης, δηλαδή της προσπάθειας για την αποτροπή της εμφάνισής τους, σε αντίθεση με τη θεραπεία των συνεπειών τους. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει

- Να αποφεύγονται οι κίνδυνοι, όπου αυτό είναι δυνατό.
- Να γίνεται εκτίμηση των κινδύνων που δεν μπορούν να αποφευχθούν.
- Να προσαρμόζεται η εργασία στον άνθρωπο (διαμόρφωση θέσεων εργασίας, επιλογή εξοπλισμού και μεθόδου εργασίας).
- Να αντικαθίσταται το επικίνδυνο από το μη επικίνδυνο ή το λιγότερο επικίνδυνο.
- Να καταστρώνονται προγράμματα πρόληψης, με στόχο ένα συνεκτικό σύνολο που να ενσωματώνει στην πρόληψη την τεχνική, την οργάνωση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις εργοδοτών-εργαζομένων και την επίδραση των παραγόντων του περιβάλλοντος στην εργασία.
- Να καταπολεμούνται οι κίνδυνοι στην πηγή τους.
- Να δίνεται προτεραιότητα στη λήψη μέτρων ομαδικής προστασίας σε σχέση με τα μέτρα ατομικής προστασίας.
- Να γίνεται προσαρμογή στις τεχνικές εξελίξεις.
- Να παρέχονται οι κατάλληλες οδηγίες στους εργαζόμενους.

7.7. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι εργαζόμενοι οφείλουν να εφαρμόζουν τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και να φροντίζουν, ανάλογα με τις δυνατότητές τους για την υγεία και την ασφάλεια τη δική τους και των ατόμων που επηρεάζονται από τις ενέργειες ή τις παραλείψεις τους.

Ειδικότερα οφείλουν:

- Να χρησιμοποιούν σωστά τις μηχανές, τις συσκευές, τα εργαλεία, τις επικίνδυνες ουσίες, τα μεταφορικά και άλλα μέσα.
- Να χρησιμοποιούν σωστά τον ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό.
- Να μην παρεμβαίνουν αυθαίρετα στους μηχανισμούς ασφαλείας των μηχανών, εγκαταστάσεων και κτηρίων και να χρησιμοποιούν τους μηχανισμούς αυτούς σωστά..
- Να αναφέρουν αμέσως στον εργοδότη ή στον τεχνικό ασφαλείας όλες τις καταστάσεις που μπορεί να θεωρηθεί εύλογα ότι παρουσιάζουν κίνδυνο για την ασφάλεια και την υγεία, καθώς και κάθε έλλειψη που διαπιστώνουν στα συστήματα προστασίας.
- Να συντρέχουν τον εργοδότη και όσους ασκούν καθήκοντα τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας, όσον καιρό χρειαστεί, ώστε να καταστεί δυνατή η εκπλήρωση των όρων που επιβάλλονται από την αρμόδια Επιθεώρηση Εργασίας για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κότα την εργασία.
- Να παρακολουθούν τα σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα και να λαμβάνουν μέρος σε ασκήσεις ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κινδύνων.

7.8. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΓΧΟΣ

Μία από τις σοβαρότερες - και συνηθέστερες στις μέρες μας - απειλές κατά της υγείας που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας, είναι το επαγγελματικό

άγχος. Το άγχος εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους, όπως είναι η υπερένταση, η ευερεθιστότητα και η αδυναμία συγκέντρωσης. Ακόμη, το άγχος μπορεί να έχει οργανικές εκδηλώσεις, όπως είναι η κατάχρηση ουσιών, οι διαταραχές του ύπνου και τα προβλήματα του πεπτικού και του κυκλοφοριακού συστήματος. Ως προς τα αίτια γένεσης του άγχους, είναι πλέον γνωστό ότι δεν υπάρχουν "αγχώδεις" άνθρωποι, αλλά μόνο αγχογόνες καταστάσεις. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι αισθάνονται φόβο και ανησυχία όχι τυχαία, γιατί έτσι είναι φτιαγμένοι ή προδιατεθειμένοι, αλλά γιατί υπάρχει κάποιο ανάλογο ερέθισμα. Η αντιμετώπιση του επαγγελματικού άγχους πρέπει, επομένως, να απασχολεί τη διοίκηση, όχι μόνο για τις συνέπειες που έχει το άγχος στην απόδοση των υπαλλήλων, αλλά και γιατί η διασφάλιση της υγείας και της ποιότητας της εργασιακής ζωής αποτελεί κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.

Η εμφάνιση του επαγγελματικού άγχους μπορεί να συνδέεται με την αναντιστοιχία ανάμεσα στις ικανότητες του υπαλλήλου και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Όταν οι ικανότητες του υπαλλήλου είναι πολύ μεγαλύτερες από τις απαιτήσεις της θέσης, το αποτέλεσμα είναι η ανία, αλλά και η ανησυχία λόγω του προβληματισμού για τη σκοπιμότητα παραμονής στη θέση. Στην αντίθετη περίπτωση δημιουργείται άγχος και έντονο αίσθημα ανεπάρκειας. Το άγχος μπορεί, επίσης, να είναι το αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών της ίδιας της δουλειάς: η πολυπλοκότητα, η υψηλή ευθύνη (και ιδίως η ευθύνη για άλλους ανθρώπους), η μονοτονία, οι διαρκείς αλλαγές συνθηκών και περιβάλλοντος, οι αντίξοες συνθήκες, οι ώρες εργασίας (βάρδιες, υποχρεωτικές υπερωρίες) και οι κίνδυνοι δημιουργούν αισθήματα φόβου και ανησυχίας. Ακόμη, το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, το στυλ ηγεσίας και οι ανταγωνισμοί μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση και αύξηση του άγχους. Οι αντιφάσεις και οι συγκρούσεις που ενυπάρχουν σε μία θέση εργασίας αποτελούν μία συνήθη αιτία άγχους. Για παράδειγμα, τα μεσαία στελέχη μιας επιχείρησης δέχονται πίεση από δύο κατευθύνσεις, γιατί λειτουργούν ταυτόχρονα ως προϊστάμενοι και ως υφιστάμενοι. Τέλος, μία πολύ σημαντική πηγή άγχους στη δουλειά είναι η αμφιβολία για το μέλλον της.

Οι συνέπειες του άγχους, που αποτελούν ταυτόχρονα και συμπτώματα για τη διάγνωσή του, διακρίνονται σε γνωστικές, συναισθηματικές και συνέπειες στη συμπεριφορά (Fontana, 1993). Παραδείγματα γνωστικών συνεπειών είναι η μείωση της συγκέντρωσης και της προσοχής, η εξασθένηση της μνήμης, η μείωση της ταχύτητας αντίδρασης, η αύξηση του ρυθμού των σφαλμάτων, η εξασθένηση της δυνατότητας οργάνωσης και προγραμματισμού και η αύξηση στις διαταραχές της σκέψης.

Οι συνέπειες στις συναισθηματικές αντιδράσεις είναι συνήθως οι αλλαγές στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η ένταση προβλημάτων της προσωπικότητας που προϋπάρχουν, η μείωση της αυτοεκτίμησης, η αύξηση των ψυχολογικών εντάσεων και η εμφάνιση συναισθηματικής αδυναμίας.

Οι συνέπειες που έχει το άγχος στην εργασιακή συμπεριφορά είναι η εμφάνιση προβλημάτων λόγου, η μείωση του ενδιαφέροντος για τη δουλειά, η αύξηση των απουσιών, η μείωση της ενεργητικότητας, η μετάθεση ευθυνών και η επιφανειακή αντιμετώπιση των προβλημάτων και των θεμάτων της εργασίας.

Προβλήματα που αντιμετωπίζει ο πρώτος στην εργασία του καθώς και για τις προσδοκίες του από αυτήν

- Να παρέχεται στους υπαλλήλους που αισθάνονται πίεση η δυνατότητα να απευθυνθούν για συμβουλές σε κάποιο ειδικευμένο μέλος της Μονάδας Προσωπικού ή στο γιατρό εργασίας ή, ακόμη, σε κάποιον εξωτερικό ειδικό.
- Να εκπαιδεύονται οι προϊστάμενοι στην αναγνώριση και στην πρώτη προσέγγιση προβλημάτων που συνδέονται με το άγχος. Ακόμη, να εκπαιδεύονται οι ίδιοι στον έλεγχο του δικού τους άγχους ώστε αυτό να μην αποτελεί πηγή προβλημάτων για τους υφισταμένους τους.
- Να επικρατεί στην επιχείρηση κλίμα που ευνοεί την απόδοση χωρίς να παραβλέπονται ζητήματα όπως η τήρηση ηθικών αρχών και η επικράτηση ομαδικού πνεύματος.

(Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα 1999)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ

Οι αμοιβές των εργαζομένων γενικά είναι μια πηγή εσόδων γι' αυτούς και ταυτόχρονα και ένα κίνητρο υποκίνησής τους για εργασία, ενώ για τις περισσότερες των επιχειρήσεων αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα των παραγωγικών δαπανών τους.

Ο μισθός ή το ημερομίσθιο προσφέρονται ως αντάλλαγμα για την παρεχόμενη από τον εργαζόμενο εργασία ή υπηρεσία.

Συγκαταλέγονται στα στοιχεία που διαμορφώνουν το παραγωγικό κόστος της επιχείρησης και είναι συνήθως προϊόν διαπραγμάτευσης ή συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

8.1. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

Ο όρος της πολιτικής μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων αμοιβής των εργαζομένων.

Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των έργων που θα εκτελεστούν με την εργασία, την ανάπτυξη και διατήρηση ενός συστήματος αμοιβών, τη διερεύνηση των προσφερομένων από την αγορά αντιστοίχων αμοιβών, τις μεταβολές και τις προσαρμογές των αμοιβών που θα γίνουν σ' ένα βαθύτερο χρονικό ορίζοντα, τις συμπληρωματικές παροχές, την πιθανή συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης, τον έλεγχο του κόστους των αμοιβών και λοιπά σχετικά θέματα.

Ο όρος **μισθός** αναφέρεται σε μηνιαία καταβολή αμοιβών προς υπαλλήλους και στελέχη των επιχειρήσεων, ενώ ο όρος **ημερομίσθιο** αναφέρεται σε εργάτες που πληρώνονται με την ημέρα ή την εβδομάδα. Εάν η πληρωμή γίνεται με βάση την ωριαία απασχόληση τότε λέγεται **ωρομίσθιο**. Για να είναι σωστή και αποδεκτή από τους εργαζόμενους μια πολιτική μισθών

πρέπει αυτή να είναι απαλλαγμένη ακροτητών, υπερβολικών διαφορών αμοιβών, κυρίως μεταξύ των στελεχών διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων, προσωπικών εξυπηρετήσεων και αναξιοκρατικών διακρίσεων. Άλλος τρόπος παροχής εργασιακής αμοιβής είναι ανάλογα με την *απόδοση της εργασίας*. Ο μισθός και το ημερομίσθιο στηρίζονται στη χρονική απασχόληση των εργαζομένων, ενώ ο τρίτος αναφέρεται στις παραγόμενες ποσότητες αγαθών, σε ορισμένη χρονική διάρκεια και με δεδομένη την καλή ποιότητα τους.

8.2. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

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, αυτοεκπλήρωσης και αυτοβελτίωσης.

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.

Στις επόμενες παραγράφους εξετάζονται κυρίως οι οικονομικές αμοιβές των εργαζομένων.

8.3. ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αποτίμηση της σχέσης μεταξύ αμοιβής και εργασίας είναι μια δύσκολη υπόθεση και η σωστή αντιμετώπισή της εμπνέει εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο και ωφελεί τον εργοδότη.

Για να γίνει όμως αυτή επιβάλλεται η εξεύρεση κοινά αποδεκτών μεθόδων προσδιορισμού του μεγέθους της αμοιβής, που να στηρίζονται σε μετρήσεις της πραγματικής απόδοσης κάθε εργαζόμενου, με βάση τη σύγκριση του χρόνου εργασίας και του επιτευχθέντος αποτελέσματος.

Οι μέθοδοι αυτοί στηρίζονται στην αξιολόγηση δύο παραγόντων. Στον ποσοτικό και στον ποιοτικό.

Ο ποσοτικός παράγοντας είναι εύκολα μετρήσιμος, αφού αναφέρεται σε παραγωγή, αριθμητικά προσδιορισμένη, μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Ο ποιοτικός όμως παράγοντας της εργασιακής αμοιβής δεν αφορά μόνον την παραγωγή ποιοτικά άριστων προϊόντων αλλά και το "βαθμό δυσχέρειας" που αντιμετώπισε ο "εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

Ιδιαίτερα, κατά την αξιολόγηση της ποιοτικής εργασίας που απαιτείται από το είδος του προϊόντος ή από τη φύση της παραγωγικής διαδικασίας λαμβάνονται υπόψη η ειδίκευση, η επιδεξιότητα, η προσοχή, η επιμέλεια, το πνεύμα συνεργασίας, η οικονομία στα υλικά μέσα, η επίδειξη πρωτοβουλίας, η συμπεριφορά του εργαζόμενου και λοιπά στοιχεία που συνέβαλλαν στο τελικό αποτέλεσμα.

8.4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η ελεύθερα προσφερόμενη εργασία έχει ως αποζημίωση ή αντάλλαγμα την παροχή αμοιβής που μπορεί να είναι ολική ή ηθική.

Οι υλικές αμοιβές μπορεί να καταργούν σε ακόλουθα συστήματα προσδιορισμού τους.

8.4.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΧΡΟΝΟΥ

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 υπολογισθείσης 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 δυο 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 επιπλέον και αναθεωρείται ανά τρίμηνο ή εξάμηνο. Το σύστημα αυτό εξυπηρετεί κυρίως την εργοδοσία αφού η προσαρμογή της πληρωμής απέχει πολύ χρονικά και η μέτρηση της επί πλέον εργασίας έχει μεγάλο ποσοστό υποκειμενικότητας.

Ένας άλλος τρόπος πληρωμής είναι αυτός της σύγκρισης της επάρκειας του εργαζόμενου με ένα προκαθορισμένο πρότυπο, το οποίο είναι συνήθως αρκετά υψηλό.

Έτσι ο εργαζόμενος πιέζεται συνεχώς να φτάσει το πρότυπο και όταν δεν τα καταφέρνει τότε εξετάζονται οι λόγοι της αποτυχίας του από τον επόπτη και λαμβάνονται μέτρα υποβοήθησης του (μετεκπαίδευση, αλλαγή θέσης κλπ).

Το σύστημα αυτό είναι περισσότερο αποδεκτό από τους εργαζόμενους, σε σχέση με το προηγούμενο, γιατί παρέχει τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης του εργαζόμενου που θα του αποφέρει και βελτίωση της αμοιβής του.

8.4.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Είναι τα πιο απλά και κατανοητά συστήματα και εφαρμόζονται ευρύτατα στη βιομηχανία και στη βιοτεχνία.

Εκφράζονται με μέτρο το κομμάτι, τη μονάδα, τη δωδεκάδα κλπ, οπότε η αμοιβή του εργαζόμενου είναι ανάλογη με την παραγωγή του. Δεν περιορίζεται χρονικά και έχει ένα ελάχιστο εγγυημένο ποσό αμοιβής, για μια ελάχιστη παραγωγή π.χ. 1000 δρχ. για παραγωγή 10 τεμαχίων. Έτσι σε περίπτωση βλάβης μηχανών, καθυστέρησης παραλαβής υλικού κ.λ.π. ο εργαζόμενος θα πάρει την ελάχιστη αμοιβή του ακόμη και εάν δεν παράγει την επιθυμητή ποσότητα προϊόντων.

Τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών είναι η εύκολη κατανόηση τους από τους εργαζόμενους, η δικαιοσύνη στην αμοιβή, που είναι ανάλογη με την απόδοση πέρα από το πρότυπο και η δυνατότητα στους ικανούς να εργασθούν εντατικότερα, να αποδώσουν περισσότερα και να αμειφθούν καλύτερα.

8.4.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΡΟΤΥΠΗ ΩΡΑ

Είναι παραλλαγή των πιο πάνω συστημάτων, της αμοιβής δηλαδή με το "κομμάτι", μόνο που εδώ το πρότυπο (η μονάδα σύγκρισης) εκφράζεται σε χρόνο και όχι σε χρήμα. Τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών είναι ότι το κέρδος είναι ανάλογο με την, πάνω από το πρότυπο, παραγωγή.

8.4.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ

Αυτά καθορίζουν ότι τα χρήματα που δίνονται ως αμοιβή, για την αυξημένη παραγωγή πάνω απ το προκαθορισμένο πρότυπο, δεν υπολογίζονται ως ποσοστό επί της αυξημένης ποσότητας αλλά ως ποσοστό επί του κέρδους, που επιτεύχθηκε με την αυξημένη παραγωγή. Έτσι μπορεί να συμφωνηθεί,

όπως από το αυξημένο κέρδος το 75% παίρνει ο εργαζόμενος και το 25% ο εργοδότης (Σύστημα Charles Bedeaur).

Τα πιο πάνω συστήματα έχουν μικρή μόνο εφαρμογή γιατί θεωρούνται από τους εργαζόμενους άδικα.

8.4.5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΕΡΔΩΝ

Αρκετές επιχειρήσεις, θέλοντας να υποκινήσουν τους εργαζόμενους για αύξηση της παραγωγικότητας τους, με ταυτόχρονη προσπάθεια μείωσης, με κάθε τρόπο, του λειτουργικού κόστους, διανέμουν σ' αυτούς μέρος των κερδών τους. Ουσιαστικά οι μόνιμα εργαζόμενοι συμμετέχουν στα 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 μ' 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.λ.π.)
- 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.λ.π. Υπάρχει όμως και ευχέρεια ανάληψης μέρος 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.

(ΔΗΜΟΥ ΝΙΚΟΣ 1999)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

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 προπαρασκευή του ατόμου ως πολίτη περισσότερο και όχι ως εργαζόμενο. Την ευθύνη της εκπαίδευσης των πολιτών σε εργασιακά θέματα έχουν οι επιχειρήσεις. Αποκαλείται *επαγγελματική εκπαίδευση* και σ' αυτήν αναφέρεται το παρόν κεφάλαιο.

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 γι' αυτό και στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους γίνεται π πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών.

Εκπαίδευση, σύμφωνα 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.

Μια σωστή συνεπώς πολιτική διοίκησης προσωπικού πρέπει να

αποβλέπει στην εκπαίδευση κα. 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, αποτελεσματικότερη εργασιακά, βοηθά στην αναπτέρωση του ηθικού τους.

Αυτή αποτελεί αναγκαίο συμπλήρωμα της επιλογής των υποψηφίων για εργασία προσώπων, γιατί μ' αυτή συμπληρώνεται η κατάρτισή τους κα. 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 ατελής γιατί, πολλές φορές, εμφιλοχωρούσαν σ αυτόν και οι προσωπικές σκοπιμότητες των παλιών που, φοβούμενοι για τη διατήρηση της θέσης τους, δεν φρόντιζαν για την πλήρη κατάρτιση των βοηθών τους.

9.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

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

9.3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Με την επαγγελματική εκπαίδευση επιδιώκεται η βελτίωση της

επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και ιδιαίτερα:

- α. Η βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής 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 δεξιοτεχνιών, που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθηση τους μέσα στην επιχείρηση, στη δυνατότητα να σταδιοδρομήσουν και σ' άλλες επιχειρήσεις και στην ενίσχυση της σιγουριάς τους για το μέλλον τους στην επιχείρηση

9.4. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στις πολυπρόσωπες επιχειρήσεις αυτή ασκείται από ειδικό τμήμα της Υπηρεσίας Προσωπικού ή από Ειδική Υπηρεσία 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.

9.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Επειδή υπάρχει μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων γι' αυτό οι αρμόδιοι για την εκπαίδευση υπηρεσίας, πρέπει να επιλέξει εκείνη που είναι η καλύτερη από άποψη κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων απαιτούμενων γνώσεων πνευματικού επιπέδου εκπαιδευόμενων, ιεραρχικής βαθμίδας τους κ.λ.π.

Οι σπουδαιότεροι και πλέον χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- α. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- β. Σε αίθουσες εκτός εργασίας
- γ. Με επανεκπαίδευση

9.5.1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Είναι η συνηθέστερη μέθοδος εργασίας και συνίσταται στην εκπαίδευση του εργαζόμενου στο αντικείμενο του από τον επικεφαλής ή από άλλον έμπειρο εργαζόμενο.

Κατ' αυτήν συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται η επίδειξη του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας με πραγματικά στοιχεία.

Ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται προσωπικά, παρακολουθείται συνεχώς και διορθώνεται όπου χρειάζεται.

Εάν υπάρχει ανάγκη και κάποιας θεωρητικής εκπαίδευσης αυτή γίνεται προηγουμένα, με παράδοση στον εκπαιδευόμενο όλου του αναγκαίου εκπαιδευτικού υλικού (εικόνες, σχεδιαγράμματα, εγχειρίδια, κανονισμοί, εγκύκλιες της υπηρεσίας κλπ), ώστε να υπάρχει το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο όταν θα αρχίσει το στάδιο της "εκπαίδευσης στην πράξη".

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεων ή δεξιοτήτων που μπορούν να αποκτηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης αυτής είναι ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει τα όσα χρειάζεται, για την εκτέλεση των καθηκόντων του, πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του αποκτώντας συγχρόνους και σχετική εμπειρία

9.5.2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΑΙΘΟΥΣΕΣ ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όταν η εργασία, στην οποία πρέπει να εκπαιδευτεί ο μαθητευόμενος, ενέχει δυσκολίες ή απαιτεί χρόνο, τότε προκρίνεται η εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας, αλλά σε ειδικές αίθουσες ή εκπαιδευτικά κέντρα μέσα στην επιχείρηση.

Η μέθοδος χρησιμοποιείται όταν υπάρχει σχετικά μεγάλος αριθμός ατόμων για εκπαίδευση, που απασχολούνται σε όμοιες εργασίες αλλά σε διάφορα τμήματα, κτίρια ή καταστήματα της επιχείρησης και χρειάζονται να υποστούν την αυτή εκπαίδευση.

Έτσι επιτυγχάνεται ομοιομορφία εκπαίδευσης, προσεκτικότερος σχεδιασμός αυτής και δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων της αποτελεσματικότητάς της.

9.5.3. ΕΠΑΝΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αυτή γίνεται η για να εκπαιδευτούν εργαζόμενοι που απέδειξαν, με τις ενέργειες τους, ότι δεν μπόρεσαν, για διάφορους λόγους, να αφομοιώσουν την προηγούμενη εκπαίδευσή τους ή γιατί δεν ολοκλήρωσαν τη βασική εκπαίδευσή τους ή γιατί, φάνηκε στην πράξη, ότι αυτή ήταν ελλιπής ή τέλος γιατί κρίθηκε ότι ένα "φρεσκάρισμα" στις αρχικές γνώσεις τους θα τους βοηθούσε να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

9.6. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

Η εκπαίδευση, σε αίθουσες εκτός των θέσεων εργασίας, γίνεται με διάφορους τρόπους και τεχνικές όπως:

9.6.1. ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ

Με διαλέξεις, με τις οποίες επιδιώκεται η μετάδοση από τον ομιλητή, που κατέχει το θέμα σε βάθος και σε έκταση, σκέψεων που ενδιαφέρουν τους παρακολουθούντες αυτές και που μπορεί να αφορούν συμπλήρωμα της θεωρητικής εκπαίδευσής τους.

Επειδή όμως η τεχνική αυτή παρουσιάζει το μειονέκτημα της μονόδρομης και χωρίς αντενέργεια μάθησης γι' αυτό συνήθως συνδυάζεται με συζήτηση οπότε ο ομιλητής ουσιαστικά προσθέτει πληροφορίες ή γνώσεις που δεν αποκτήθηκαν με τη θεωρητική εκπαίδευση.

9.6.2. ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ

Με συσκέψεις, όπου ο επικεφαλής, μιας ολιγάριθμης συνήθως ομάδας συσκεπτόμενων ατόμων, με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο ανάπτυξης ενός θέματος, συζητά με αυτούς το θέμα, προκαλεί ερωτήσεις και ανταλλαγές απόψεων μεταξύ τους, κατευθύνει τη συζήτηση στο στόχο της σύσκεψης και επιτυγχάνει την εκμάθηση του αντικειμένου, που αφορούσε η σύσκεψη, με την ενεργό συμμετοχή των παρισταμένων προσώπων.

9.6.3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Με μελέτη περιπτώσεων, όπου οι συμμετέχοντες σε κοινές συναντήσεις, αναφέρουν χαρακτηριστικές περιπτώσεις, που η αντιμετώπισή τους δεν προβλέπονταν από τις ισχύουσες διαδικασίες, ανταλλάσσουν απόψεις και

αποκτούν εμπειρίες για την αντιμετώπισή τους και από τους άλλους ομοιόβαθμους ή κατέχοντας παρεμφερής θέσεις, στην επιχείρηση. Έτσι σε μια σύσκεψη Διευθυντών Υποκαταστημάτων της επιχείρησης αναφέρονται ιδιαίτερες περιπτώσεις συμπεριφοράς πελατών ή υπαλλήλων, περιπτώσεις ελλείψεων σε μέτρα ασφάλειας ή προβολής προϊόντων και αποφασίζεται η σωστή και κοινή αντιμετώπισή τους από όλους εάν και όταν παρουσιασθούν και σ' αυτούς όμοια γεγονότα.

9.6.4. ΠΑΙΞΙΜΟ ΡΟΛΩΝ

Με παίξιμο ρόλων, όπου οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και υποδύονται τους ρόλους υπαλλήλων και πελατών, προϊσταμένων και υφισταμένων, πωλητών και αγοραστών κλπ.

Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται ιδιαίτερα για την εκπαίδευση σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων, ηγεσίας, δεξιοτήτων πωλήσεων, τελεμαρκετινγκ κλπ.

Δίνει την ευκαιρία στους "παίκτες" να εφαρμόσουν γνώσεις που απόκτησαν από βιβλία ή από την πράξη, δημιουργεί ευαισθησίες, σχετικά με τον τρόπο που η συμπεριφορά τους επιδρά στους άλλους και υποβοηθά όλους να εκτιμήσουν και άλλες απόψεις και συμπεριφορές.

9.6.5. ΕΠΙΔΕΙΞΕΙΣ

Με επιδείξεις, που προσπαθούν να ευαισθητοποιήσουν τους εκπαιδευόμενους, επικεντρώνοντας την προσπάθεια στην καθοδήγησή τους στο πώς μπορούν να κάνουν μια συγκεκριμένη εργασία με τον απλούστερο, ασφαλέστερο και αποτελεσματικότερο τρόπο.

Αυτές γίνονται με βιντεοταινίες, σλάιντς, εικόνες, σχεδιαγράμματα και συνήθως συμπληρώνουν τις τεχνικές της διάλεξης ή της σύσκεψης.

9.6.6. ΠΡΟΣΟΜΕΙΩΣΗ

Με προσομοίωση, όπου στους εκπαιδευόμενους προσφέρονται ομοιώματα μηχανών, εξοπλισμού, γραφείων κλπ. και καλούνται αυτοί να επιλύσουν προβλήματα που είναι δυνατόν να τους παρουσιασθούν κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους στην πράξη.

Έτσι οι πιλότοι, προτού αναλάβουν τη διακυβέρνηση ενός νέου τύπου αεροπλάνου, εκπαιδεύονται σε ομοιώματα και αντιμετωπίζουν συνήθη και ασυνήθη πτητικά προβλήματα.

Το ίδιο συμβαίνει και με επιχειρηματικά παιχνίδια όπου τα στελέχη καλούνται να πάρουν αποφάσεις σε θέματα τιμών, παραγωγής, έρευνας, διαφήμισης κλπ.

Η τεχνική αυτή αυξάνει το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων, υποβοηθά τη θεωρητική εκπαίδευσή τους και βελτιώνει τις ικανότητες τους στην αντιμετώπιση και επίλυση πιθανών σοβαρών επιχειρησιακών προβλημάτων.

9.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όλες οι προμνημονευθείσες αρχές, μέθοδοι, μορφές και τεχνικές της εκπαίδευσης αποκτούν αξία εφόσον συντελούν αποτελεσματικά στη βελτίωση των εργαζομένων.

Αφού κατατοπισθεί αρχικά ο εργαζόμενος στις αιτήσεις και στις συνθήκες της εργασίας του και εγκλιματισθεί στο εργασιακό περιβάλλον του, υφίσταται την εκπαίδευση, που θα τον κάνει ενσυνείδητο εργαζόμενο, θα του γνωρίσει τις νέες τεχνικές και θα τον βοηθήσει στην προσπάθειά του για ιεραρχική εξέλιξη.

Σ όλη τη διάρκεια των βαθμίδων της επαγγελματικής εκπαίδευσης, που πρέπει να είναι διαρκής και προγραμματισμένη, ελέγχεται και αξιολογείται η απόδοση του εργαζομένου σ' αυτήν. Η αξιολόγηση επιτυγχάνεται με εξετάσεις, τεστ ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και συγκρίσεις με άλλους συνεκπαιδευμένους ή με πρότυπα.

Γενικά, είναι απόλυτα αποδεκτό, ότι η εκπαίδευση είναι αναγκαία, αποτελεσματική και αποδοτική στις επιχειρήσεις γι' αυτό διατίθενται κάθε χρόνο από αυτές σημαντικά χρηματικά ποσά.

Χρειάζεται όμως να είναι προγραμματισμένη γιατί τίποτε αξιόλογο δεν γίνεται κατά τύχη. Αυτό που δίνει αξία σε κάθε προσπάθεια είναι το καλά καθορισμένο πρόγραμμα.

Η εκπαίδευση είναι αποτελεσματική όταν οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν αυτή με συνέπεια και ενσυνείδητη επιθυμία για μάθηση.

Αν όμως προσθέσουμε στα πιο πάνω και την ικανότητα ορισμένων στελεχών να έχουν ισχυρή μνήμη τότε η αποδοτικότητά τους είναι ακόμη μεγαλύτερη.

Σχετικό με την ισχυροποίηση ή γυμναστική της μνήμης είναι το παράρτημα που ακολουθεί και που έχει ιδιαίτερη σημασία για την θεωρητική εκπαίδευση κυρίως των στελεχών.

(ΔΗΜΟΥ ΝΙΚΟΣ 1999)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

10.1. Η ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Για την άμεση παρακολούθηση της εφαρμογής από το προσωπικό των διαδικασιών, που καθορίστηκαν από τη διοίκηση, απαιτείται η συνεχής εποπτεία της εκτέλεση αυτών.

Με την εποπτεία επιτυγχάνεται η έγκαιρη διαπίστωση παρεκκλίσεων, λαθών, καθυστερήσεων κλπ και παρέχεται η δυνατότητα άμεσης επέμβασης για διόρθωση αυτών ώστε τελικά να πραγματοποιηθεί ο στόχος, που τέθηκε από την αρχή, μέσα στα χρονικά πλαίσια που είχαν προκαθορισθεί.

Η εποπτεία δεν έχει την έννοια της αστυνόμευσης των εργαζομένων αλλά της καθοδήγησης, της παρακίνησης και της υποβοήθησης αυτών, γεγονός που τους κάνει να αισθάνονται πιο ασφαλείς και να γίνονται πιο παραγωγικοί.

10.2. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο έλεγχος, κατά τον Fayol, συνίσταται στην επιβεβαίωση ότι όλα έγιναν σύμφωνα με τα προγράμματα που καθορίστηκαν, με τις οδηγίες που δόθηκαν και με τις αρχές που θεσπίστηκαν. Αποβλέπει στο να εντοπίσει τις αδυναμίες και τα σφάλματα που παρατηρήθηκαν κατά τη διαδικασία της παραγωγής, με σκοπό αυτά να διορθωθούν και να μην επαναληφθούν.

Από τον πιο πάνω εννοιολογικό ορισμό του ελέγχου προκύπτει ότι για να υπάρξει αυτός πρέπει να έχουν προηγουμένα τεθεί οι στόχοι της επιχείρησης, που πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι, να υπάρχουν σαφή, πλήρη και συντονισμένα προγράμματα δράσης και να έχουν καθορισθεί οι διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων.

Ο έλεγχος γίνεται με μέτρηση των όσων πραγματοποιήθηκαν, με σύγκριση αυτών προς εκείνα που προγραμματίστηκαν, με εξαγωγή χρήσιμων

συμπερασμάτων και με διόρθωση των αρνητικών ή θετικών αποκλίσεων, ώστε να εξασφαλισθεί η υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων σύμφωνα με τα προγράμματα.

Ορθότερον είναι ο έλεγχος να ενεργείται προληπτικά, ώστε έγκαιρα να διαπιστώνονται τυχόν αποκλίσεις και να διορθώνονται αυτές προτού προκαλέσουν ζημίες στην επιχείρηση.

Ο έλεγχος, αν και ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, συνιστά θεμελιώδη δραστηριότητα της διοίκησης σε όλα τα επίπεδά της.

10.3. ΒΑΣΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αυτή περιλαμβάνει

- α) τον καθορισμό των προτύπων ελέγχου
- β) την μέτρηση της απόδοσης
- γ) τη σύγκριση της απόδοσης προς τα πρότυπα
- δ) την ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και τη διάρθρωσή τους
- ε) το τελικό συμπέρασμα

10.3.1. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Τα πρότυπα, αποτελούν προκαθορισμένα κριτήρια, προς τα οποία συγκρίνονται τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα και εκφράζουν τους στόχους της επιχείρησης.

Ο καθορισμός τους είναι απαραίτητος για να καταστεί δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων προς τους στόχους.

Η επιλογή τους αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία της τεχνικής της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Τα πρότυπα μπορεί να διατυπωθούν είτε σε μετρήσιμες φυσικές μονάδες, όπως είναι η ποσότητα των παραγόμενων αγαθών, οι ανθρωπόωρες κλπ, είτε σε χρηματικές μονάδες, όπως είναι το κόστος, τα έσοδα, οι

επενδύσεις κλπ, είτε σε άυλα προϊόντα.

Τα πρότυπα πρέπει να είναι:

Ακριβή και σαφή. Όστε αν μην προκαλούν αμφιβολία

Εφαρμόσιμα. Να βρίσκονται μέσα στις δυνατότητες της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Κατάλληλα. Να είναι συμβατά με τις μεθόδους και τον εξοπλισμό της επιχείρησης.

Εύκαμπτα. Να παρέχουν τη δυνατότητα ανοχών, παρεκκλίσεων ή παραλλαγών, μέσα σε προκαθορισμένα όρια, ώστε να μπορούν εύκολα να προσαρμοσθούν σε νέες συνθήκες εργασίας ή παραγωγής.

Αποδεκτά. Να είναι αποδεκτά από τους εργαζόμενους γιατί τότε μόνον θα τύχουν ευμενούς εφαρμογής.

10.3.2. Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η μέτρηση της απόδοσης, γίνεται με προσωπικές παρατηρήσεις ή με γραπτές ή με προφορικές αναφορές και μπορεί να αφορά το προϊόν, την υπηρεσία, το κόστος, το έσοδο κ.λ.π.

Πρέπει να γίνεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα της έγκαιρης διαπίστωσης των τυχόν αποκλίσεων από το πρόγραμμα και της άμεσης αντιμετώπισής τους.

10.3.3. Η ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα ουσιαστικά συνιστά μια αξιολόγηση της απόδοσης. Κατά τη διαδικασία αυτή επικεντρώνεται η προσοχή, του υπεύθυνου για τον έλεγχο, στις σημαντικότερες διαφορές, μεταξύ αποτελέσματος και προγράμματος, ώστε να συντομευτεί ο αναγκαίος για τη διόρθωση των αποκλίσεων χρόνος.

Οι δευτερεύουσες ή επουσιωδέστερες διαφορές θα εξετασθούν στη

συνέχεια γιατί και αυτές πρέπει να αντιμετωπισθούν αφού είναι δυνατόν να επενεργήσουν αρνητικά στην εξέλιξη της όλης παραγωγικής διαδικασίας.

10.3.4. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΚΑΙ Η ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ

Η ανάλυση των αιτιών και η διόρθωση των αποκλίσεων είναι μια από τις βασικότερες διαδικασίες του ελέγχου.

Είναι φυσικό ότι για να διορθωθεί μια απόκλιση ή ένα σφάλμα πρέπει να γίνει ανάλυση της εργασίας, που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία τους, να βρεθούν τα αίτια και να αποφασισθούν τα μέτρα για τη διόρθωση και μη επανάληψή τους.

Στο στάδιο αυτό εμπλέκονται και άλλες δραστηριότητες της διοίκησης, γιατί πιθανόν ο Manager να χρειασθεί να αποφασίσει αναπροσαρμογή στόχων, μεταβολές στην οργανωτική δομή, συμπληρωματική εκπαίδευση προσωπικού πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών, αλλαγές στον μηχανολογικό ή στον τεχνολογικό εξοπλισμό κλπ.

10.3.5.ΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Μετά τη μέτρηση των αποτελεσμάτων των αποκλίσεων και την ανάλυση των αιτιών που τα προκάλεσαν, ο Manager καλείται να πάρει τις τελικές αποφάσεις για τα μέτρα που πρέπει, να ληφθούν και για τις διορθωτές ενέργειες που χρειάζεται, να γίνουν για την επαναφορά των διαδικασιών στις αρχικά προγραμματισθείσες.

Επειδή όμως η λήψη των διορθωτικών μέτρων, μετά την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας, συνεπάγεται, χρονικές καθυστερήσεις και κοστοβόρες διαδικασίες, γι' αυτό ο έλεγχος πρέπει να είναι, συνεχής, να εκτείνεται σ' όλα τα στάδια της διαδικασίας και να είναι κυρίως προληπτικός και όχι μονό κατασταλτικός.

10.4. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Για να είναι αποτελεσματικός ο έλεγχος πρέπει να στηρίζεται σε ένα σύστημα που να πληροί τις πιο κάτω προϋποθέσεις:

- α) Να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης και στην οργανωτική δομή της.
- β) Να είναι προληπτικός, με δυνατότητα προβλέψεων ανεπιθύμητων παρενεργειών των διαδικασιών.
- γ) Να είναι αντικειμενικός, στις συγκρίσεις και στις κρίσεις.
- δ) Να παρουσιάζει ευκαμψία, με την κατάρτιση εναλλακτικών προγραμμάτων δράσης.
- ε) Να είναι αποδεκτός από τους ελεγχόμενους
- στ) Να είναι οικονομικός, με την έννοια ότι πρέπει η αναμενόμενη από αυτόν ωφέλεια να αντισταθμίζει το κόστος του και
- ζ) Να υποδεικνύει διορθωτικά μέτρα. Δεν αρκεί να διαπιστώνονται μόνον σφάλματα ή λάθη αλλά πρέπει να προτείνονται και άμεσοι τρόποι αντιμετώπισης, εξάλειψης και μη-επανάληψής τους.

Γενικά, ενώ με την εποπτεία αποσκοπεύετε η παρακολούθηση των εργαζομένων, σ' όλα τα στάδια των εργασιών τους, για την καθοδήγηση και υποβοήθηση τους, με τον έλεγχο επιδιώκεται η συγκριτική αξιολόγηση των αποδόσεων τους, με τα προκαθορισθέντα πρότυπα, για τη διόρθωση τυχόν παρεκκλίσεων και για τη βελτίωση των διαδικασιών, εφ' όσον διαπιστωθούν ατέλειες, επικαλύψεις ή κενά σ' αυτές.

(ΔΗΜΟΥ ΝΙΚΟΣ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

11.1. ΠΑΡΑΠΟΝΑ

Η δημιουργία Παραπόνων είναι αναπόφευκτη στον εργασιακό χώρο, όπου οι απόψεις, οι επιθυμίες και τα συμφέροντα κάθε εργαζόμενου έρχονται συχνά σε σύγκρουση με εκείνα των συναδέλφων του ή της διοίκησης. Η όξυνση τους, όμως, μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα για την επιχείρηση, γιατί μπορεί να επηρεάσει το ηθικό των υπαλλήλων και το εργασιακό κλίμα. Για το λόγο αυτό, τα παράπονα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με σοβαρότητα και με βάση κάποιες εκ των προτέρων διατυπωμένες αρχές και διαδικασίες.

Η δυσαρέσκεια μπορεί να οφείλεται σε κάποιο συγκεκριμένο περιστατικό ή να πηγάζει από κάποια γενική αίσθηση που έχει ο εργαζόμενος ότι τα πράγματα δεν είναι όπως θα έπρεπε. Ακόμη, μπορεί να είναι συνειδητή και να εκφράζεται ανοιχτά (π.χ. με διαμαρτυρίες προς τον προϊστάμενο, σχόλια με τους συναδέλφους, μειωμένη προσπάθεια) ή να είναι υποσυνείδητη και να διαφαίνεται από το χαμηλό ενδιαφέρον που δείχνει ο εργαζόμενος για τη δουλειά του και το οποίο οδηγεί συνήθως σε αργοπορίες, απουσίες κλπ. Ο άμεσος προϊστάμενος, στον οποίο πέφτει το μεγαλύτερο βάρος για το χειρισμό και την εξάλειψη των παραπόνων, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος για την ποικιλία συμπτωμάτων που μπορεί να συναντήσει, αλλά και οπλισμένος με διορατικότητα και υπομονή ώστε να μπορεί να ανιχνεύσει τα αίτια της δυσαρέσκειας και να συμβάλει στην άρση τους. Ο λόγος για τον οποίο το έργο αυτό ανατίθεται, σε πρώτο βαθμό, στον άμεσο προϊστάμενο είναι ότι αυτός γνωρίζει καλύτερα ποια είναι η πραγματική συμπεριφορά του υπαλλήλου, ποιες προσδοκίες έχει αυτός από την εργασία του και, ακόμη, ποιες είναι οι απαιτήσεις της θέσης.

Ως βασικές αρχές για την αντιμετώπιση των παραπόνων, έτσι όπως αυτές θα μπορούσαν να διατυπωθούν σε μία δήλωση πολιτικής για το θέμα αυτό, θεωρούνται:

- Κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να θέσει υπόψη του προϊσταμένου του τα παράπονα που ενδεχομένως έχει.
- Κάθε παράπονο εξετάζεται με κατανόηση και μέσα στο πλαίσιο της αναγνώρισης της αξίας που έχει για την επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό της.
- Σε περίπτωση που δε μείνει ικανοποιημένος ο εργαζόμενος μπορεί να προσφύγει σε προϊστάμενο υψηλότερου ιεραρχικού επιπέδου.
- Κατά τη διαδικασία της υποβολής και εξέτασης παραπόνων ο εργαζόμενος μπορεί να συνοδεύεται από συνάδελφό του ή από εκπρόσωπο της συνδικαλιστικής οργάνωσης στην οποία ανήκει.

11.2. ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ

Η συμμόρφωση των υπαλλήλων προς τους κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς της επιχείρησης θα πρέπει, στην ιδανική περίπτωση, να είναι εκούσια. Με άλλα λόγια, το ιδανικό είναι οι υπάλληλοι να αυτοπειθαρχούν, είτε γιατί είναι πεπεισμένοι για την ορθότητα των κανόνων, είτε γιατί αναγνωρίζουν ότι, στο πλαίσιο της συλλογικής δράσης, η έκφραση διαφωνιών και η επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος θα πρέπει να υποτάσσονται στην ανάγκη της επίτευξης του κοινού σκοπού. Η ανάπτυξη της αυτοπειθαρχίας είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, με σημαντικότερους το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση, τη συμπεριφορά του άμεσου προϊσταμένου και την προσωπική ευθύνη και προδιάθεση του υπαλλήλου. Επειδή, όμως, όση προσοχή κι αν έχει δοθεί, θα υπάρξουν περιπτώσεις παράβασης των κανόνων, θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα αντιμετώπισής τους. Το σύστημα αυτό είναι ταυτόχρονα προληπτικό και κατασταλτικό, δηλαδή έχει σκοπό αφενός να αποτρέψει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά και αφετέρου, μέσω της επιβολής ποινών, να τη διορθώσει. Στοιχεία ενός συστήματος πειθαρχίας είναι οι αρχές του, η διαδικασία που ακολουθείται, τα είδη συμπεριφοράς που

χαρακτηρίζονται ως παραπτώματα και οι ποινές που επιβάλλονται.

Οι αρχές ενός συστήματος πειθαρχίας θα μπορούσαν να είναι:

- Η συμπεριφορά που αναμένεται από τον υπάλληλο, είτε σε θέματα εργασιακής απόδοσης, είτε σε θέματα γενικότερης διαγωγής, είναι γνωστή εκ των προτέρων. Με άλλα λόγια, τόσο τα πρότυπα απόδοσης, όσο και η προσδοκώμενη διαγωγή (και ιδίως τα παραπτώματα που δεν συγχωρούνται) πρέπει να είναι σαφή και κατανοητά από όλους.
- Για να κινηθεί η πειθαρχική διαδικασία θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις. Το βάρος της απόδειξης το έχει η επιχείρηση, δηλαδή αυτός που διατυπώνει την κατηγορία.
- Οι υπάλληλοι θα πρέπει να προειδοποιούνται εγκαίρως, όταν η συμπεριφορά τους αποκλίνει από τα επιθυμητά πρότυπα, ώστε να έχουν την ευκαιρία να διορθωθούν.
- Η αντιμετώπιση των παραπτωμάτων θα πρέπει να γίνεται με συνέπεια και ομοιομορφία.
- Κάθε περίπτωση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή και με καλή πίστη. Σε κάθε υπάλληλο θα πρέπει να αναγνωρίζεται το δικαίωμα να απολογηθεί και να εξηγήσει τα γεγονότα από τη δική του σκοπιά. Οι ιδιαιτερότητες κάθε περίπτωσης θα πρέπει να συνεκτιμώνται και τα ελαφρυντικά που ενδεχομένως υπάρχουν να αναγνωρίζονται.
- Θα πρέπει να ισχύει η αρχή της αναλογικότητας μεταξύ παραπτώματος και ποινής.
- Θα πρέπει να επιτρέπεται στον υπάλληλο που κατηγορείται να συνοδεύεται από κάποιον συνάδελφο ή εκπρόσωπο του σωματείου του.
- Θα πρέπει να παρέχεται το δικαίωμα της έφεσης, δηλαδή το δικαίωμα να απευθυνθεί ο υπάλληλος σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο, αν κρίνει

ότι αδικώς κατηγορήθηκε ή ότι η ποινή που του επιβλήθηκε ήταν υπερβολική.

Η πειθαρχική διαδικασία προβλέπει συνήθως τέσσερα στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο γίνεται από τον προϊστάμενο προφορική, ανεπίσημη προειδοποίηση. Αν το παράπτωμα επαναληφθεί, ακολουθεί γραπτή προειδοποίηση, η οποία συνήθως θέτει ένα χρονικό όριο για τη βελτίωση της συμπεριφοράς. Η προειδοποίηση αυτή μπαίνει στο φάκελο του υπαλλήλου. Αν ο υπάλληλος συμμορφωθεί, το έγγραφο καταστρέφεται μετά από δώδεκα ή εικοσιτέσσερις μήνες. Αν, όμως, και αυτή η προσπάθεια αποτύχει, αρχίζει το τρίτο στάδιο, αυτό της πειθαρχικής δράσης: το παράπτωμα τεκμηριώνεται, ο υπάλληλος καλείται σε απολογία και, μετά την αναγνώριση των πραγματικών περιστατικών και των ελαφρυντικών, επιβάλλεται η ανάλογη ποινή. Η επιβολή ποινής γίνεται με τη σύμφωνη γνώμη της Μονάδας Προσωπικού. Στο τέταρτο στάδιο εξετάζεται ενδεχόμενη έφεση του υπαλλήλου. Η ποινή τίθεται σε ισχύ μόνο όταν έχει ολοκληρωθεί και η εξέταση της έφεσης. Σε περίπτωση εξαιρετικά σοβαρού παραπτώματος, είναι δυνατό να επιβληθεί ακόμη και η ποινή της απόλυσης χωρίς προειδοποίηση.

11.2.1. ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΑ-ΠΟΙΝΕΣ

Η έλλειψη σεβασμού απέναντι στην εργασία καθαυτή, όπως και στα πρόσωπα με τα οποία συνεργάζεται και συνυπάρχει κανείς στο χώρο της εργασίας, μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους. Έτσι, είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς όλα τα είδη παραπτωμάτων που μπορούν να παρατηρηθούν. Μπορούμε, όμως, να αναφερθούμε στα παραπτώματα που απαντώνται συνήθως:

- Η μη τήρηση του ωραρίου εργασίας
- Η αδικαιολόγητη απουσία και η εγκατάλειψη του χώρου εργασίας

- Η κάλυψη υπαλλήλου που απουσιάζει ή καθυστερεί αδικαιολόγητα (χτύπημα άλλης κάρτας)
- Η μη τήρηση των κανόνων ασφαλείας (και ιδίως αυτών που αφορούν στο κάπνισμα και στη χρήση ειδικού προστατευτικού εξοπλισμού)
- Η χρήση απαγορευμένων ουσιών (συνήθως οινοπνεύματος).
- Η ανάρμοστη συμπεριφορά (απρεπής γλώσσα, φωνασκίες)
- Ο απρόσεκτος χειρισμός εξοπλισμού
- Η προσπάθεια αποφυγής της εργασίας
- Η πολύ χαμηλή απόδοση

Όπως προαναφέρθηκε, έχει ιδιαίτερη σημασία να είναι γνωστό εκ των προτέρων ποια παραπτώματα θεωρεί η επιχείρηση ως τόσο σοβαρά που μπορούν να επισύρουν ακόμη και την ποινή της απόλυσης. Τέτοια παραπτώματα είναι, για παράδειγμα, η κλοπή, ο βανδαλισμός, η ανυπακοή, η παραποίηση εγγράφων, η χρήση βίας κατά συναδέλφου, η σεξουαλική παρενόχληση κ.ά.

Οι ποινές που επιβάλλονται συνήθως είναι η γραπτή επίπληξη, η οποία καταχωρείται στο φάκελο του υπαλλήλου και η οποία λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση του, η θέση σε διαθεσιμότητα και η απόλυση.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να υπάρχει θεσμοθετημένη αντιστοιχία μεταξύ παραπτωμάτων και ποινών, έτσι ώστε αφενός να υπάρχει ομοιομορφία στο χειρισμό των πειθαρχικών υποθέσεων και αφετέρου οι αποφάσεις να μην αμφισβητούνται. Ακόμη, υποστηρίζεται ότι μία τέτοια αντιστοιχία κάνει πιο ορατές τις συνέπειες της παράβασης και λειτουργεί αποτρεπτικά. Το αντεπιχείρημα είναι ότι κάθε παράπτωμα μπορεί να συντελεστεί σε διάφορους βαθμούς σοβαρότητας και να έχει ποικίλη βαρύτητα. (Π.χ. η καθυστερημένη προσέλευση στην εργασία μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο συχνή, ή μπορεί να έχει διαφορετικές συνέπειες ανάλογα με το κατά πόσο ο υπάλληλος κατά τη διάρκεια της ημέρας αναπληρώνει το χαμένο χρόνο χάρη στο ρυθμό της εργασίας του). Σκόπιμο να

υπάρχει ευελιξία στην στις ιδιαίτερες συνθήκες της περίπτωσης.

11.3. ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Ως μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού εννοούνται οι μετακινήσεις των υπαλλήλων προς διαφορετικές θέσεις εργασίας του ιδίου ή άλλου ιεραρχικού επιπέδου, καθώς και η απομάκρυνση από την επιχείρηση.

11.3.1. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Η προαγωγή είναι η μετακίνηση ενός υπαλλήλου προς μία θέση ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, η οποία συνεπάγεται μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Κατά κανόνα η προαγωγή φέρνει τον υπάλληλο σε μία θέση από την οποία ασκεί καθήκοντα προϊσταμένου, ενώ για τον ίδιο σημαίνει ότι η εποπτεία στην οποία υπόκειται γίνεται λιγότερο άμεση και στενή.

Ο στόχος των προαγωγών είναι διπλός: αφενός να οδηγήσουν στην κάλυψη των κενών θέσεων της οργάνωσης και αφετέρου να προσφέρουν στους υπαλλήλους την αναγνώριση των ικανοτήτων και της προσφοράς τους, καθώς και την ευκαιρία της επαγγελματικής εξέλιξης.

Η ανάγκη να καλυφθεί μία κενή θέση δημιουργεί το δίλημμα της λεγόμενης *εσωτερικής αγοράς εργασίας* (Βλ. Κεφ. 3), δηλαδή το ερώτημα αν η θέση θα πρέπει να καλυφθεί μέσα από την οργάνωση, με προαγωγή, ή από την εξωτερική αγορά εργασίας, με την επιλογή κάποιου κατάλληλου υποψηφίου. Τα πλεονεκτήματα της μιας και της άλλης λύσης έχουν ήδη αναπτυχθεί. Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η προαγωγή έχει το πλεονέκτημα ότι οι υποψήφιοι είναι ήδη γνωστοί, ενώ η στρατολόγηση από την εξωτερική αγορά προσφέρει ευρύτερες δυνατότητες επιλογής. Συνήθως οι επιχειρήσεις επιλύουν αυτό το δίλημμα ορίζοντας ότι η κάλυψη των κενών θέσεων θα γίνεται, κατά προτεραιότητα, με προαγωγή, αλλά διατηρώντας το δικαίωμα να απευθυνθούν

στην εξωτερική αγορά αν στην επιχείρηση δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι υποψήφιοι.

Εκτός από το ζήτημα της προέλευσης των υποψηφίων, η πολιτική προαγωγών μιας οργάνωσης θα πρέπει επίσης να καθορίζει τα εξής:

- Ποιοι είναι οι δρόμοι εξέλιξης μέσα στην οργάνωση, δηλαδή ποιες προοπτικές ανόδου προσφέρει η κάθε θέση και ποιες οδούς μπορεί να ακολουθήσει κανείς για να καταλάβει μία συγκεκριμένη υψηλόβαθμη θέση.
- Ποια θα είναι τα κριτήρια επιλογής μεταξύ υποψηφίων (π.χ. τα τυπικά προσόντα, η απόδοση στην παρούσα θέση κ.ά.).
- Τι ρόλο θα παίζει η αρχαιότητα στις προαγωγές. Ως σημαντικότερο πλεονέκτημα της προαγωγής κατά αρχαιότητα (η οποία είναι πολύ δημοφιλής μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων) θεωρείται η αμεροληψία, η οποία προφυλάσσει την οργάνωση από διαμάχες και δυσaréσκειες. Η αρχαιότητα, όμως, δε συμβαδίζει πάντα με την ικανότητα και έτσι μπορεί να στερεί από την επιχείρηση τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τα πιο άξια στελέχη της στις θέσεις ευθύνης. Για το λόγο αυτό, η λύση που επιλέγεται συνήθως είναι να παίζει ρόλο η αρχαιότητα μόνο μεταξύ υποψηφίων που κατά τα άλλα, δηλαδή ως προς τις γνώσεις και ικανότητες, κρίνονται ίσοι.
- Αν θα υπάρχουν ειδικές ρυθμίσεις στο πλαίσιο της παροχής ίσων ευκαιριών προαγωγής σε άτομα διαφορετικού φύλου, φυλής κλπ.
- Αν η προαγωγή θα συνοδεύεται από αύξηση των αποδοχών.
- Ταυτόχρονα με την πολιτική προαγωγών καθορίζεται και η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείται. Αυτή προβλέπει συνήθως:
 - Γνωστοποίηση της κενής θέσης στη Μονάδα Προσωπικού.
 - Προκήρυξη της θέσης, συνοδευόμενη από περιγραφή των καθηκόντων της και των απαιτήσεών της σε γνώσεις, εκπαίδευση κλπ. Η προκήρυξη γίνεται αρχικά μέσα στην επιχείρηση και στη

συνέχεια, αν δεν βρεθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι, στην εξωτερική αγορά.

- Επεξεργασία των αιτήσεων από τη Μονάδα Προσωπικού και εντοπισμός των υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις.
- Τελική επιλογή, με βάση την πολιτική της επιχείρησης και με τη συμμετοχή του προϊστάμενου στον οποίο θα αναφέρεται ο κάτοχος της θέσης.

Παρατηρούμε ότι η διαχείριση της όλης διαδικασίας γίνεται από τη Μονάδα Προσωπικού, αλλά τον τελικό λόγο θα πρέπει να έχει ο προϊστάμενος της θέσης.

Ένα ζήτημα στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι ο αποκλεισμός που παρατηρείται, μερικές φορές, κάποιων υποψηφίων για προαγωγή, για το λόγο ότι είναι εξαιρετικά καλοί στη θέση στην οποία βρίσκονται.

Η αντιμετώπιση αυτή είναι εσφαλμένη: είναι από πολλές απόψεις απώλεια για μία επιχείρηση η καθήλωση ενός υπαλλήλου σε μία θέση με το αιτιολογικό ότι είναι αναντικατάστατος.

Μία τελική παρατήρηση σε σχέση με τις προαγωγές είναι ότι κάθε υπάλληλος που προάγεται, όσο ικανός και καλός γνωστής του αντικειμένου και αν θεωρείται, είναι απροετοίμαστος για τα καθήκοντα τα οποία αναλαμβάνει. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την άμεση εκπαίδευση του.

11.3.2. ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΙ

Ο υποβιβασμός, δηλαδή η μετακίνηση υπαλλήλου προς θέση χαμηλότερης ιεραρχικής κλίμακας, γίνεται για έναν από τους παρακάτω λόγους:

- A) Όταν μειώνεται ο συνολικός αριθμός των θέσεων της επιχείρησης, λόγω περιορισμού των δραστηριοτήτων της, και κατά συνέπεια

μειώνονται οι θέσεις σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας.

Β) Όταν μειώνεται ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων στη δομή της επιχείρησης, δηλαδή όταν γίνεται μετάβαση προς πυραμίδα με πιο πεπλατυσμένο σχήμα.

Γ) Όταν ο υπάλληλος έχει αποδειχθεί ανεπαρκής για τη θέση που καταλαμβάνει.

Η τελευταία περίπτωση έχει πολύ δυσάρεστες επιπτώσεις στο ηθικό του υπαλλήλου και γι' αυτό είναι μία πρακτική που σπανίως ακολουθείται. Αυτό που προτιμάται αντί του τυπικού υποβιβασμού είναι η αφαίρεση ορισμένων κρίσιμων αρμοδιοτήτων. Ο υποβιβασμός δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως πειθαρχική ποινή για αντιδεοντολογική συμπεριφορά, διότι με κανένα τρόπο δεν εγγυάται την αλλαγή της.

11.3.3.ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ

Ως μετάθεση εννοείται η μετακίνηση ενός υπαλλήλου σε άλλη θέση, η οποία ανήκει σε διαφορετική οργανική μονάδα αλλά βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο ευθύνης. Η μετάθεση είναι μία "οριζόντια" μετακίνηση, που συχνά συνεπάγεται αλλαγή του τόπου εργασίας και διαμονής του υπαλλήλου.

Η μετάθεση μπορεί να πραγματοποιείται μετά από αίτηση του υπαλλήλου (π.χ. για λόγους οικογενειακούς), ή με πρωτοβουλία της οργάνωσης. Στη δεύτερη περίπτωση οι λόγοι της μετάθεσης συνδέονται συνήθως με την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας σε άλλο χώρο ή, γενικότερα, με την ύπαρξη συγκεκριμένων αναγκών σε κάποιο τομέα της επιχείρησης. Δεν αποκλείεται όμως η μετάθεση να είναι η επιλογή που προσφέρεται αντί της απόλυσης, όταν η οικονομική κατάσταση της οργάνωσης επιβάλλει μείωση του αριθμού των εργαζομένων. Επίσης, μία μετάθεση μπορεί να αποφασιστεί με σκοπό να τοποθετηθεί ένας υπάλληλος σε θέση που ταιριάζει καλύτερα με το "προφίλ" του.

Η προοπτική της μετάθεσης - όταν αυτή είναι ακούσια - γεννά φόβους

για τις νέες συνθήκες και απαιτήσεις που θα έχει να αντιμετωπίσει ο εργαζόμενος, για την απώλεια ευκαιριών και πλεονεκτημάτων που συνδέονται με την παλιά θέση εργασίας, αλλά και για την ίδια την αλλαγή ακόμη, συχνά προσκρούει σε έξω-εργασιακές υποχρεώσεις και δεσμεύσεις του υπαλλήλου. Για το λόγο αυτό, η ανακοίνωση της μετάθεσης θα πρέπει να συνοδεύεται από επαρκή εξήγηση των λόγων για τους οποίους πραγματοποιείται αυτή, των συνθηκών που θα επικρατούν στη νέα θέση και, ακόμη, της βοήθειας που μπορεί να περιμένει ο υπάλληλος.

Αν οι μεταθέσεις αποτελούν συχνή ανάγκη και συνήθη πρακτική της επιχείρησης, είναι σκόπιμο να διαμορφωθεί μία *πολιτική μεταθέσεων*, η οποία θα καθορίζει τη στάση της επιχείρησης σε ζητήματα όπως:

- Σε ποιες περιπτώσεις μία κενή θέση καλύπτεται με μετάθεση.
- Ποια κριτήρια θα ισχύουν για την τελική επιλογή μεταξύ των προσώπων που θεωρούνται, με βάση την περιγραφή της θέσης, ως κατάλληλα να μετατεθούν (π.χ. ηλικία, οικογενειακή κατάσταση).
- Πως θα διευκολύνεται η μετάθεση (π.χ. με την προσφορά επιμόρφωσης, την οικονομική συνδρομή των εργαζομένων, κ.ά.).
- Πως θα αντιμετωπίζονται τα αιτήματα των υπαλλήλων για μετάθεση.
- Πως θα αμείβεται ο μετατιθέμενος, δηλαδή αν θα συνεχίσει να λαμβάνει την αμοιβή της παλιάς του θέσης ή αν θα λάβει την αμοιβή της νέας θέσης. Για το ζήτημα αυτό ακολουθείται ως πιο δίκαιη η παρακάτω πρακτική: Αν η μετάθεση γίνεται με πρωτοβουλία της επιχείρησης και για λόγους που συνδέονται με την ανάπτυξή της, δίνεται στον μετατιθέμενο η υψηλότερη από τις δύο αμοιβές. Αν, όμως, η μετάθεση γίνεται για να αποφευχθεί η απόλυση, ή γίνεται μετά από πρωτοβουλία του ίδιου του εργαζόμενου, αυτός λαμβάνει την αμοιβή της νέας του θέσης.

11.3.4. ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ

Η απόλυση ενός υπαλλήλου γίνεται κυρίως για λόγους οικονομικούς, δηλαδή όταν το επιβάλλει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, ή ως το έσχατο μέτρο της πειθαρχικής διαδικασίας. Ανεξάρτητα από τους λόγους που οδηγούν στην απόλυση, είναι μία ενέργεια που έχει εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες και αποτελεί αναμφίβολα την πιο δυσάρεστη λειτουργία στο πλαίσιο της Διοίκησης Προσωπικού. εκτός από δυσάρεστη, είναι και μία λειτουργία απαιτητική, κατά την οποία η Μονάδα Προσωπικού πρέπει να επιδεικνύει ιδιαίτερη υπευθυνότητα εφευρετικότητα και ευαισθησία, ώστε να τηρούνται τα ηθικά και επαγγελματικά πρότυπα που, αφενός θα περιορίσουν τον αριθμό των απολύσεων και αφετέρου θα μειώσουν στο ελάχιστο δυνατό τις δυσμενείς επιπτώσεις μιας απόλυσης.

Α ΠΛΕΟΝΑΖΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Οι συνθήκες της οικονομίας, και ειδικότερα οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης, υποχρέωναν πάντα τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν ανάλογα τη δραστηριότητα τους και να προβαίνουν σε περιορισμό του αριθμού των υπαλλήλων τους όταν ο κύκλος εργασιών το επέβαλε. Σήμερα, η διαρκής ανάγκη των επιχειρήσεων να είναι ανταγωνιστικές, ενόψει ιδίως της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, τις ωθεί σε μία συνεχή προσπάθεια για τη μείωση των δαπανών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας τους. Στο πλαίσιο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη μείωση του κόστους της εργασίας, που κατά κανόνα αποτελεί μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους. Έτσι, η εγκατάλειψη των μη αποδοτικών δραστηριοτήτων, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, η απλούστευση των διαδικασιών, η μείωση των επιπέδων ιεραρχίας και ο ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας έγιναν πρακτικές που χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία αυτού που ονομάζεται "πλεονάζον προσωπικό" και, κατά κανόνα, απομακρύνεται από την επιχείρηση.

Οι απολύσεις λόγω της δημιουργίας πλεονάζοντος προσωπικού μπορούν να αποφευχθούν με διάφορους, τρόπους

- Με τον κατάλληλο προγραμματισμό, ώστε, με την αποστολή των προσλήψεων, η μείωση του προσωπικού να επέλθει από τις αναμενόμενες αποχωρήσεις (συνταξιοδοτήσεις κ.λ.π.)
- Με τη διακοπή των εξωτερικών συνεργατών και υπεργολαβιών, ώστε τα καθήκοντά τους να ανατεθούν στο πλεονάζον προσωπικό.
- Με τη διακοπή των υπερωριών.
- Με τη θέσπιση ευέλικτων μορφών απασχόλησης, όπως είναι η από κοινού κατοχή μίας θέσης εργασίας από δύο άτομα.
- Με την παροχή κινήτρων για εθελοντική αποχώρηση και πρόωρη συνταξιοδότηση. (Στο σημείο αυτό θα πρέπει να δοθεί προσοχή ώστε να αποφευχθούν οι ανεπιθύμητες παρενέργειες, δηλαδή να αποφευχθεί η απομάκρυνση των υπαλλήλων που η επιχείρηση θεωρεί ως πολύτιμους και δεν θα ήθελε να χάσει.).

Στην εξεύρεση λύσεων όπως είναι αυτές που προαναφέρθηκαν, ο ρόλος της Μονάδας Προσωπικού είναι καίριος. Επίσης σημαντικός είναι ο ρόλος της στη διαμόρφωση και στην τήρηση μίας διαδικασίας που θα πρέπει να ακολουθείται ώστε οι αδικίες και οι διαμαρτυρίες να περιορίζονται στο ελάχιστο δυνατό. Μία τέτοια διαδικασία θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- Έγκαιρη γνωστοποίηση της πρόθεσης της διοίκησης να πρόβει σε απολύσεις και των λόγων που την οδήγησαν στην απόφαση αυτή.
- Ανακοίνωση των μέτρων που θα ληφθούν ώστε οι απολύσεις να περιοριστούν στο ελάχιστο δυνατό.
- Διαβουλεύσεις με τους εργαζομένους και τους εκπροσώπους τους, ώστε να επιτευχθεί, εάν είναι δυνατόν, συμφωνία για τον αριθμό των απολύσεων που πρέπει να γίνουν και των κριτηρίων που θα πρέπει να ισχύσουν για την επιλογή των υπαλλήλων που θα απολυθούν.
- Καθορισμό των παραπάνω κριτηρίων (π.χ. η επιλογή θα αρχίσει με

όσους έχουν το μικρότερο χρόνο υπηρεσίας, αλλά με την επιφύλαξη ότι οι υπάλληλοι που θεωρούνται ως κρίσιμοι για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης δεν θα απολυθούν).

- Καθορισμό των αποζημιώσεων που θα δοθούν, αν αυτές είναι μεγαλύτερες από τις προβλεπόμενες από τη νομοθεσία, καθώς και της βοήθειας που προτίθεται να προσφέρει η επιχείρηση στους απολυόμενους για να βρουν άλλη δουλειά. (Τέτοιου είδους βοήθεια είναι, για παράδειγμα, οι συμβουλές για τη σύνταξη βιογραφικού σημειώματος, την αναζήτηση κατάλληλης θέσης, τη στροφή προς άλλη ειδικότητα κλπ.).

Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας, ιδίως στο στάδιο της επιλογής των υπαλλήλων που θα απολυθούν, θα πρέπει να υπάρχει διαρκής έλεγχος ώστε να διασφαλίζεται η δίκαιη και σύμφωνη με τα προβλεπόμενα στην εργατική νομοθεσία μεταχείριση των υπαλλήλων. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται κατά την κατ' ιδίαν ανακοίνωση της απόφασης στους ενδιαφερόμενους. Η ανακοίνωση αυτή είναι προτιμότερο να γίνεται από τον προϊστάμενο του υπαλλήλου, ενδεχομένως με την παρουσία ενός μέλους της Μονάδας Προσωπικού. Ο προϊστάμενος θα έχει προηγουμένως ενημερωθεί σχετικά με τους λόγους της απόλυσης, καθώς και τις τυχόν ιδιαίτερες συνθήκες που αφορούν τον συγκεκριμένο υπάλληλο· ακόμη, θα του έχουν δοθεί κατευθύνσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να χειριστεί το θέμα. Κατά τη συζήτηση που ακολουθεί την ανακοίνωση, ο προϊστάμενος θα πρέπει να προσπαθήσει να εξηγήσει στον υπάλληλο πως και γιατί ελήφθη η απόφαση και, κυρίως, πως αυτός μπορεί να επωφεληθεί από το πρόγραμμα βοήθειας της επιχείρησης.

B. Η ΕΣΧΑΤΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗ ΠΟΙΝΗ

Μία επιχείρηση μπορεί να επιβάλει την ποινή της απόλυσης όταν έχει διαπραχθεί κάποιο σοβαρό παράπτωμα (βλ. παραπάνω), όταν η απόδοση είναι

απαράδεκτα χαμηλή ή όταν έχει παραβιαστεί κάποιος κρίσιμος όρος της σύμβασης εργασίας. Για να είναι βάσιμη και δίκαιη η απόλυση θα πρέπει να έχει τηρηθεί σωστά η πειθαρχική διαδικασία. Η απόφαση για την απόλυση θα πρέπει να λαμβάνεται από ανώτερο ιεραρχικό όργανο, δηλαδή όχι απλώς από τον προϊστάμενο του εργαζόμενου.

Η απόλυση για λόγους ανεπάρκειας είναι μία υπόθεση πολύ λεπτή, που απαιτεί προσεκτικό χειρισμό. Τα στοιχεία που τεκμηριώνουν την ανεπάρκεια θα πρέπει να είναι αμοιβαίως αποδεκτά. Συχνά είναι δύσκολο η απόδοση να μετρηθεί με βάση προκαθορισμένα πρότυπα. Ακόμη, είναι πολλές φορές δύσκολο να διακριθεί το μέρος της ευθύνης του υπαλλήλου, ιδίως αν υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας ή εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες. Γι' αυτό, το συμπέρασμα για την ανεπάρκεια ενός εργαζόμενου θα πρέπει να βγαίνει μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα και αφού του έχει δοθεί η ευκαιρία να βελτιωθεί μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης και καθοδήγησης. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να τονίζεται στον εργαζόμενο ότι η ανεπάρκεια αφορά μόνο στη συγκεκριμένη θέση και ότι ίσως η λύση να βρίσκεται στην αλλαγή προσανατολισμού στην επαγγελματική του σταδιοδρομία.

Ακόμη πιο δύσκολος είναι ο χειρισμός των περιπτώσεων στις οποίες το πρόβλημα ξεκινά από την προσωπικότητα του εργαζόμενου και εκδηλώνεται με συμπεριφορά που δημιουργεί αμηχανία και αναστάτωση στο χώρο εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές είναι δύσκολο να τεκμηριωθεί η ευθύνη του υπαλλήλου και να πεισθεί αυτός ότι δεν είναι συνεργάσιμος. Γι' αυτό θα πρέπει τέτοιες περιπτώσεις να επισημαίνονται από νωρίς και να υποδεικνύεται στους υπαλλήλους κάθε φορά ποιο ήταν το σφάλμα στη συμπεριφορά τους και πως αυτή επηρέασε αρνητικά άλλους υπαλλήλους και γενικά το κλίμα στο χώρο εργασίας.

11.3.5. ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ

Η εκούσια αποχώρηση (παραίτηση) ενός υπαλλήλου από την

επιχείρηση μπορεί να οφείλεται σε δυσαρέσκεια ή στην προσπάθεια αναζήτησης καλύτερης θέσης εργασίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί το ρυθμό των αποχωρήσεων και να επεξεργάζεται τα σχετικά στατιστικά στοιχεία, ώστε να διαπιστώνει αν υπάρχουν ανησυχητικές τάσεις. Οι αποχωρήσεις μπορεί να είναι οικονομικά επιζήμιες ή επωφελείς. Επιζήμιες είναι αν υπάρχει ανάγκη αντικατάστασης, οπότε υπάρχει υψηλό κόστος που προκύπτει από τις δαπανηρές διαδικασίες της επιλογής και της εκπαίδευσης. Αντίθετα, αν δεν υπάρχει ανάγκη αντικατάστασης των εργαζόμενων που παραιτούνται, οι αποχωρήσεις είναι ένας φθηνός τρόπος για τη μείωση του προσωπικού της επιχείρησης. Πάντα, όμως, το κριτήριο για το αν μία αποχώρηση είναι επιθυμητή ή όχι είναι ο βαθμός στον οποίο ο υπάλληλος που αποχωρεί θεωρείται πολύτιμος για την οργάνωση.

Τα αίτια της αποχώρησης θα πρέπει να διερευνώνται, ώστε αφενός να βελτιώνονται τυχόν αδυναμίες της επιχείρησης και αφετέρου να γίνεται προσπάθεια για την παραμονή του υπαλλήλου όταν κάτι τέτοιο είναι επιθυμητό και δυνατό. Η συνήθης μέθοδος για τη διερεύνηση των αιτιών της αποχώρησης είναι η συνέντευξη με τον εργαζόμενο που εκδήλωσε την επιθυμία να αποχωρήσει. Η συνέντευξη αυτή θα πρέπει να γίνεται από κάποιο μέλος της Μονάδας Προσωπικού, δεδομένου ότι ο άμεσος προϊστάμενος μπορεί να είναι μεταξύ των αιτιών της αποχώρησης. Οι πληροφορίες που παρέχονται θα πρέπει να ελέγχονται ως προς την ακρίβειά τους, διότι σε τέτοιες περιπτώσεις οι υπάλληλοι τείνουν να αποποιούνται κάθε δική τους ευθύνη. Αν ο υπάλληλος θέσει ως προϋπόθεση για την παραμονή του την αλλαγή κάποιων δεδομένων της εργασίας του, αυτή θα πρέπει να συζητηθεί με τον προϊστάμενό του. Ειδικά αν το αίτημα είναι η αύξηση της αμοιβής, η αποδοχή του θα πρέπει να γίνεται μόνο σε όλως εξαιρετικές συνθήκες και μόνο με τη συμφωνία της Μονάδας Προσωπικού, διότι διαφορετικά η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης θα ανατραπεί υπό το κράτος των επαπειλούμενων αποχωρήσεων.

(ΧΑΤΖΗΠΑΝΤΕΛΗ Σ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ 1999)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

12.1. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Ως παρακίνηση εννοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της. Το ζήτημα της παρακίνησης είναι το πιο πολυσυζητημένος και αμφιλεγόμενο στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι πολυάριθμες και οι μεταξύ τους αντιθέσεις έντονες και, συχνά, αγεφύρωτες. Η εμπειρική έρευνα δεν έχει οδηγήσει σε συμπεράσματα που να συγκλίνουν. Ακόμη, δεδομένου ότι οι ερευνητικές μεθοδολογίες εγείρουν, συχνά, αντιρρήσεις, ο βαθμός επαλήθευσης -ή πιο σωστά διάψευσης - κάθε Θεωρίας από την εμπειρική έρευνα είναι δύσκολο να κριθεί. Παρά τις δυσχέρειες αυτές, το ενδιαφέρον τόσο της θεωρίας όσο και της πράξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό. Ο λόγος είναι η μεγάλη συνάρτηση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης: από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις (π.χ. τεχνολογία, οργάνωση, διαδικασίες), την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και την παρακίνηση, η τελευταία είναι αυτή που αναγνωρίζεται ως η πλέον κρίσιμη.

12.2.1. ΑΝΑΓΚΕΣ

Διάφορες θεωρίες εξετάζουν το φαινόμενο της παρακίνησης, προτείνοντας ερμηνείες είτε για τα αίτια του, δηλαδή για τα στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε για τη διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσεται η προθυμία της συνεισφοράς που ορίσαμε ως παρακίνηση. Στο πλαίσιο αυτό κάθε θεωρία χρησιμοποιεί μία κεντρική έννοια,

η οποία συνιστά και το επίπεδο ανάλυσης στο οποίο κινείται αυτή. Οι βασικότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες έννοιες είναι αυτές των αναγκών, των αξιών και των στόχων.

Θα ήταν χρήσιμο να τις δούμε πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών.

Ανάγκη είναι ό,τι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία (το ζην και το ευ ζην) ενός ατόμου. Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες αναγκών: οι φυσικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος, και οι ψυχολογικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης. Παραδείγματα φυσικών αναγκών είναι η τροφή, το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας. Παραδείγματα ψυχολογικών αναγκών είναι η ευχαρίστηση, η αυτοεκτίμηση και η ολοκλήρωση. Οι δυο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μίας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης.

12.2.2. ΑΞΙΕΣ

Αξία είναι ό,τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού. Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Ακόμη, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Η Βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών. Η αντιστοιχία αξιών-αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη: διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη "μέτρηση", δηλαδή την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

12.2.3. ΣΤΟΧΟΙ

Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε πράξη. Για παράδειγμα, αν η αξία είναι η κοινωνική ανάδειξη, η εξεύρεση ενός επαγγέλματος με κοινωνικό γόητρο είναι ένας στόχος που οδηγεί στην πραγμάτωση της αξίας.

Κίνητρο είναι ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά, ή να οδηγήσει σε δράση. Στη γλώσσα της Διοίκησης Προσωπικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε "εσωτερικά" και "εξωτερικά". Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης κλπ. Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση κ.ά., τα οποία επίσης στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

12.2.5. ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Οι ανταμοιβές (από τις οποίες οι οικονομικές θα εξεταστούν αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο) είναι ό,τι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή, γενικότερα, για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται, και αυτές, σε εξωτερικές και εσωτερικές. Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένα ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών. Θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί - και η οποία με τον

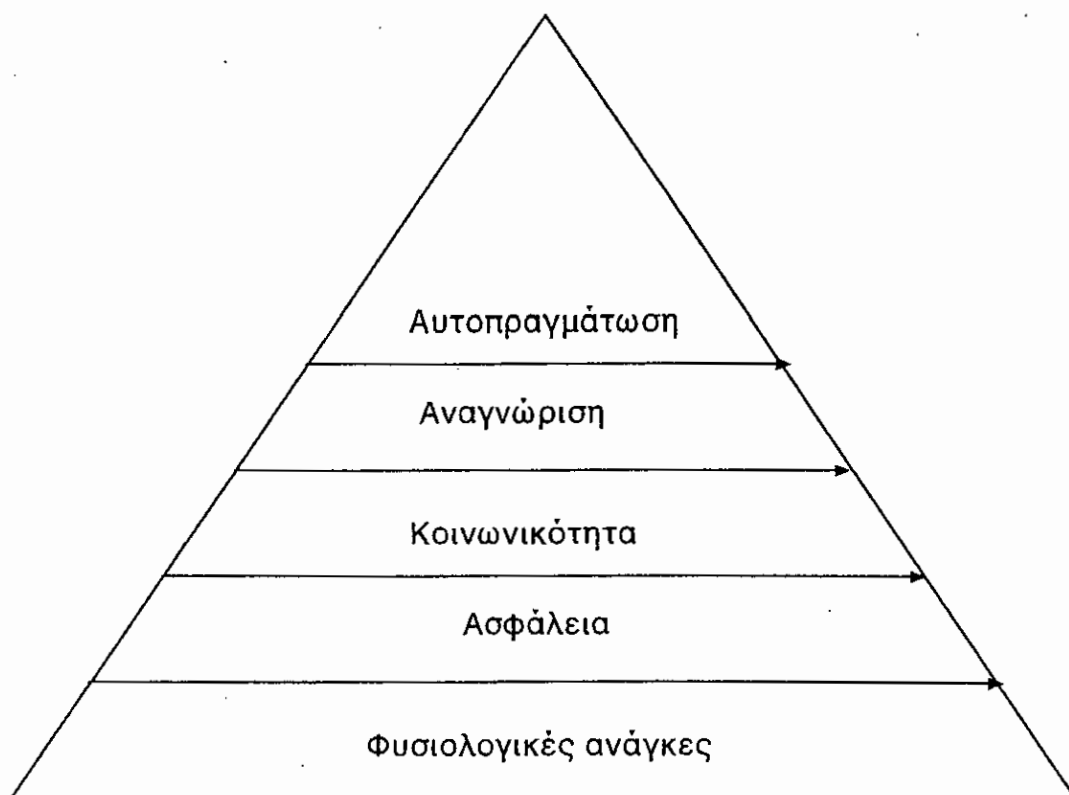
τρόπο αυτό αναγνωρίζεται. ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον.

12.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

12.3.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ, ΤΟΥ MASLOW (1954)

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, του Abraham Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες: α) φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο, σεξ), β) ασφάλειας (η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον), γ) κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν), δ) αναγνώρισης (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία) και ε) αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητες του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό).

Οι ανάγκες αυτές σχηματίζουν μία πυραμίδα ιεραρχίας, στην οποία η βάση είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η κορυφή είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (βλ. σχ. 12.1).



Σχήμα 12.1 Η πυραμίδα των αναγκών, του Maslow

Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μία κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμη της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ. Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς ανώτερες ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της. Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και ότι κάποιες ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και, συνεπώς, να μην έχουν κανένα ρόλο στην παρακίνηση. Ακόμη, υποστηρίζει ότι συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες.

Οι επικριτές της θεωρίας του Maslow επισημαίνουν και άλλες αδυναμίες της: α) Η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπόψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ακόμη, αγνοεί τις γνωστικές και αισθητικές ανάγκες. β) Η Βασική παραδοχή της θεωρίας, δηλαδή ότι οι άνθρωποι επιθυμούν αυτό που πραγματικά χρειάζονται, γιατί η στέρηση κάποιας ανάγκης τους υποδεικνύει αυτόματα τον τρόπο κάλυψής της, είναι λανθασμένη. Η στέρηση απλώς δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης, όχι γνώση του τι πρέπει να γίνει, γ) Η θεωρία αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του Βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης, δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρά τις αδυναμίες που κατέδειξαν οι επικριτές της, και παρά το γεγονός ότι η εμπειρική έρευνα δε φαίνεται να τη στηρίζει, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης. Είναι η πρώτη θεωρία που επιχείρησε να φωτίσει την πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αναγκών. Ακόμη, είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι αυτό που λειτουργεί ως κίνητρο για έναν άνθρωπο μπορεί να μην έχει καμία ισχύ σε κάποιον άλλο.

12.3.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ-ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΤΟΥ HERZBERG

(1957)

Ο Herzberg, ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες "υγιεινής" ή "διατήρησης" και στους παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας· αφορούν στις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και, τέλος, την πολιτική της επιχείρησης (δηλαδή τη στρατηγική και τις αποφάσεις που λαμβάνονται τόσο

στο πλαίσιο της επιχειρησιακής δράσης όσο και για τη διαχείριση των πόρων). Οι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεση της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσaréσκεια. Στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενο της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και, ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει. Οι παράγοντες αυτοί, επειδή συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και, συνεπώς, αποτελούν κίνητρα.

Με Βάση τα πορίσματα του, ο Herzberg προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον "εμπλουτισμό" της εργασίας (job enrichment). Με τον όρο αυτό εννοεί την "κάθετη" επέκταση των καθηκόντων μίας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου. Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη (σε αντίθεση με τη συλλογική ευθύνη ή την ευθύνη του προϊσταμένου). Ακόμη, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους), καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης.

Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες. Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως είναι ο εντοπισμός (σε αντίθεση με τη διάχυση) της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων - μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς.

Ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, κατά την οποία 200, περίπου, μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου

αυτής, δηλαδή της μεθόδου του "κρίσιμου περιστατικού", αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές. Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο, μόνο, ειδικότητες· θεωρείται ότι η γενίκευση των όποιων " συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο Herzberg στα αποτελέσματα της μελέτης του. Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής. Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης-υγιεινής δεν της προσέφερε υποστήριξη. Παρόλα αυτά, αρκετές μεγάλες εταιρείες εφάρμοσαν τις υποδείξεις του Herzberg (κυρίως κατά τη δεκαετία του 1960) και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή.

Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες περί παρακίνησης. Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση - οι μάνατζερ, όμως, τη σέβονται και τη θεωρούν ως χρήσιμο βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Ίσως η μεγαλύτερη χρησιμότητα της είναι η εννοιολογική διάκριση *ανάμεσα στην παρακίνηση, την οποία πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ως διαρκή και βιώσιμη κατάσταση προθυμίας (η οποία, σύμφωνα με τον Herzberg, μπορεί να πηγάζει μόνο από "εσωτερικά" κίνητρα), και τη συμμόρφωση που προκαλούν τα "εξωτερικά" κίνητρα, η οποία μπορεί μεν να οδηγεί σε άμεση "κινητοποίηση", αλλά είναι βραχύβια και χρειάζεται συνεχή τροφοδότηση.*

12.3.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ ADAMS (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.S. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μίας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών

της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ.ά. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κλπ. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, το μέλος (X) μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (Ψ), που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\frac{\Pi_X}{A_X} = \frac{\Pi_\Psi}{A_\Psi}$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους: μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη, εγκαταλείποντας την οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι:

- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει (δηλαδή με το κομμάτι), προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν, αντίθετα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, την υποβαθμίζει.
- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία, επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητά του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους. Στην περίπτωση, όμως, που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται, η αντίδραση τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης.

Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του Adams είναι ότι βασίζετε μία μόνο αξία της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

12.3.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από Victor (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη οδό δράσης. Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας, β) την αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια να εκτελέσει επιτυχώς την ενεργεία. Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει 1) να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης), 2) να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) και 3) να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Η σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών περιγράφεται συνήθως ως πολλαπλασιαστική:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Δύναμη} & & \text{Αξία} & & \text{Προσδοκία} & & \text{Προσδοκία} \\ & & & & & & \\ \text{Παρακίνησης} & = & \text{Ανταμοιβής} & \times & \text{Ανταμοιβής} & \times & \text{Απόδοσης} \end{array}$$

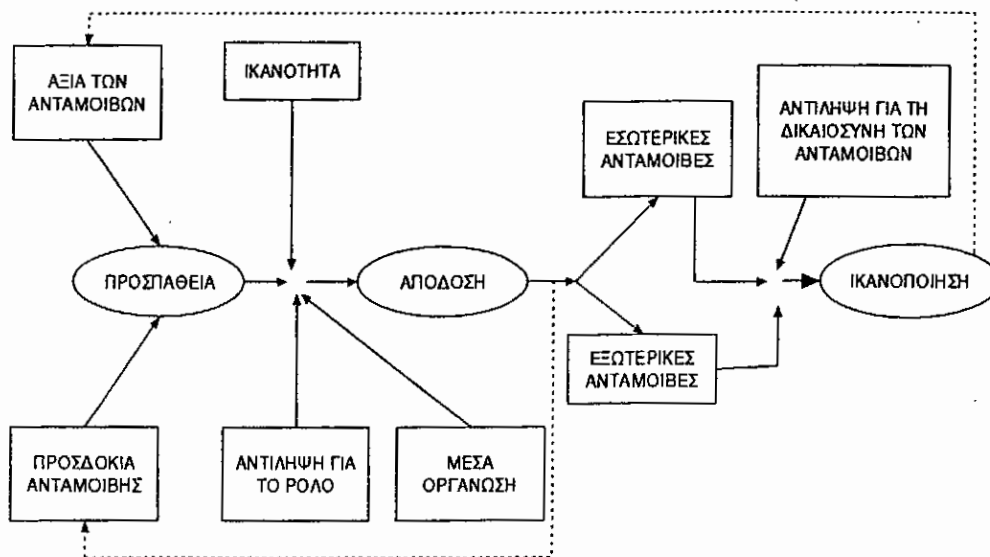
Υπάρχουν, όμως, και απόψεις που θεωρούν ότι η σχέση είναι προσθετική.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων (επίδομα παραγωγικότητας) αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης. Εξηγεί επίσης γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά: διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο - δηλαδή προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη- ακόμη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής.

Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου - πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη.

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μία ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και, ακόμη, τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η θεωρία τους συνοψίζεται στο διάγραμμα του σχήματος 12.2.



Σχήμα 12.2 Η θεωρία παρακίνησης των Porter και Lawler (1968)

Η αφετηρία του μοντέλου είναι οι δυο βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από την αντίληψη τους για την πιθανότητα να λάβουν τις ανταμοιβές αυτές. Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Βλέπουμε ότι εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται από την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν, και, τέλος, από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι εξωτερικές (χρήμα, προαγωγές, παροχές, ευνοϊκές συνθήκες εργασίας) ή εσωτερικές (ενδιαφέρον αντικείμενο, δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης). Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια - απόδοση - ικανοποίηση - προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.

Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενο της, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκροτημένου μοντέλου.

12.3.5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΤΩΝ LATHAM ΚΑΙ LOCKE

Οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ' ό,τι οι ανάγκες και οι αξίες (Βλ. *Βασικές Έννοιες* στην αρχή του κεφαλαίου), θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Έτσι, μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μία θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής: i) Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ό,τι οι εύκολοι στόχοι, ii) Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει ορισθεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος - π.χ. "κάντε ό,τι καλύτερο μπορείτε", iii) Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι: α) στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, β) ενεργοποιούν την προσπάθεια, γ) αυξάνουν την επιμονή και δ) προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση, iv) Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το Βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων, v) Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης, vi) Η αποδοχή των στόχων δεν φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων, vii) Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων (εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι), μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων, viii) Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές (π.χ. δημογραφικές, προσωπικότητας κλπ.), ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποιες έρευνες φαίνεται να επιλύουν αυτή τη διαφορά δείχνοντας ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας.

12.4 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων, όπως είναι ο σχεδιασμός εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, οι αμοιβές και η οργανωτική κουλτούρα. Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, δηλαδή η εξειδίκευση που θα έχουν και τα καθήκοντα σχεδιασμού και ελέγχου που θα περιλαμβάνουν, εξαρτάται όχι μόνο από την εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν. Η ίδια αντίληψη επηρεάζει το στυλ ηγεσίας, δηλαδή το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος ασκεί στενή εποπτεία και διαρκή έλεγχο. Κυρίως, όμως, η αντίληψη για το τι ωθεί τους εργαζόμενους να καταβάλλουν το μέγιστο της προσπάθειάς τους, καθορίζει τις αμοιβές που θα αποφασιστούν - και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο η αμοιβή θα συνδεθεί με την απόδοση. Συνήθως οι επιχειρήσεις (όπως εκφράζονται από τη διοίκηση τους) έχουν κάποια προκαθορισμένη άποψη για τα κίνητρα που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Όπως είδαμε, όμως, οι άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται από διαφορετικά πράγματα και να ομολογούν τις αμοιβές που παρέχονται διαφορετικά. Γι' αυτό, «θα πρέπει οι διαθέσεις των ατόμων να διερευνώνται και τα κίνητρα που θα προσφερθούν να σχεδιάζονται ανάλογα. Τα συνήθη είδη κινήτρων είναι τα οικονομικά κίνητρα. (ατομικά και ομαδικά), οι ηθικές αμοιβές (βραβεία, εύφημες μνείες), η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης και, ακόμη, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

12.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ

Παρά την πρόοδο που έχουν επιτύχει στην καταγραφή και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι θεωρίες περί παρακίνησης εξακολουθούν να μην μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως - και πολύ περισσότερο να προβλέψουν τους μηχανισμούς σκέψης και λειτουργίας των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο. Αυτό, ίσως να οφείλεται σε εγγενή προβλήματα των θεωριών. Έτσι, για παράδειγμα, οι θεωρίες που πραγματεύονται το τελικό στάδιο της διαδικασίας της παρακίνησης (στοχοθεσία) είναι υπερβολικά ειδικευμένες - εντοπισμένες και δεν απαντούν στο ερώτημα "γιατί;". Από την άλλη, οι θεωρίες που προσπαθούν να καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα είναι υπερβολικά γενικές και θέτουν τόσο πολλές προϋποθέσεις για την αποδοχή μιας πρότασης που στην πράξη δεν προσφέρουν ουσιαστική Βοήθεια. Ίσως ένα πρόβλημα των θεωριών είναι ότι αυτές είναι ορθολογικές, ενώ οι άνθρωποι δεν είναι πάντα. Με άλλα λόγια, οι θεωρίες υποθέτουν ότι τα άτομα κάνουν σκέψεις, υπολογισμούς και λαμβάνουν συνειδητά αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα πολλές φορές η συνήθεια είναι αυτή που διαμορφώνει την καθημερινή συμπεριφορά. Ακόμη, πολλές φορές τα άτομα φέρονται κατά τρόπο που φαίνεται να αντιβαίνει στα συμφέροντα τους, είτε γιατί οι προσωπικές αξίες τους είναι διαφορετικές, είτε γιατί οι ανάγκες τους είναι πιο πολύπλοκες και περιλαμβάνουν την ανάγκη να αισθάνονται ότι είναι ικανοί και έχουν τον έλεγχο της κατάστασης, είτε ακόμη γιατί υπάρχει η "δέσμευση συμπεριφοράς", δηλαδή αϊτό που περιμένουν οι άλλοι από κάποιον να κάνει. Τα πράγματα για τις θεωρίες περί παρακίνησης θα ήταν πιο απλά αν ο εμπειρικός τους έλεγχος δεν ήταν τόσο δύσκολος. Η παρακίνηση, όμως, δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμη - τεκμαίρεται από τη συμπεριφορά, η οποία επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, με αποτέλεσμα η ακρίβεια των "μετρήσεων" να είναι πάντα αμφισβητήσιμη.

Σε σχέση με τις θεωρίες περί παρακίνησης έχουν διατυπωθεί, επίσης, δύο σημαντικά ερωτήματα. Το πρώτο αφορά στο Βαθμό στον οποίο οι θεωρίες σέβονται τις πολιτισμικές διαφορές, δηλαδή στο βαθμό στον οποίο είναι έτοιμες να δεχθούν αρχές και πρότυπα διαφορετικά από αυτά των δυτικών

κοινωνιών. Το δεύτερο αναρωτιέται μήπως οι θεωρίες περί παρακίνησης - και οι πρακτικές τους υπαγορεύσεις - επιβάλλουν (αντί να περιγράφουν) την εργασιακή συμπεριφορά και, επομένως, συνιστούν προσπάθεια χειραγώγησης.

(ΧΑΤΖΗΠΙΑΝΤΕΛΗ Σ. Π. 1999).

ΜΕΡΟΣ Β.

ΕΡΕΥΝΑ

Παραθέτουμε στη συνέχεια της εργασίας μας μερικές απόψεις που αφορούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σχετικά με τη Διοίκηση του προσωπικού τους.

Η έρευνα που κάναμε αφορά μόνο τον ιδιωτικό τομέα και αυτό γιατί παρά τις προσφυγές μας σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα, οι προσπάθειες μας αποδείχθηκαν άκαρπες.

Οι απόψεις, οι οποίες μας εξετάστηκαν είναι οι απόψεις του διευθυντή προσωπικού της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε καθώς και απόψεις μελών της «Π. Γ. ΝΙΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε» ανώνυμη βιομηχανική και εμπορική εταιρία παραγωγής αλλαντικών.

Η πρώτη επιχείρηση λειτουργεί στη βιομηχανική περιοχή Πατρών, ενώ η δεύτερη στη περιοχή της Αθήνας συγκεκριμένα στο 22^ο χλμ Ε.Ο Αθηνών-Λαμίας, στον Άγιο Στέφανο Αττικής .

Θα προσπαθήσουμε μέσω έρευνας σε δύο επιχειρήσεις να δούμε τι πραγματικά συμβαίνει και τι εφαρμόζεται στον εργασιακό χώρο. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνά μας, είναι μεγάλες επιχειρήσεις κατέχοντας σημαντική θέση στο κλάδο τους με καλή φήμη στην αγορά για τα προϊόντα τους που από τα οποία αναλαμβάνουν ένα καλό κέρδος.

Για την έρευνά μας είχαμε προηγούμενα επεξεργαστεί έναν αριθμό ερωτήσεων, βάσει του οποίου καθοδηγήθηκε η συζήτηση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι παραβλέψαμε άλλες πληροφορίες.

Το πλαίσιο των ερωτήσεων ήταν το εξής :

1. Υπάρχει υπηρεσία προσωπικού στην επιχείρησή σας; Αν ναι με τι ασχολείται; Αν όχι ποιος ασκεί τη διοίκηση προσωπικού;
2. Η επιχείρησή σας ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα υποκίνησης; αυτή τη στιγμή το πρόγραμμα αυτό έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και των υπαλλήλων της ή είναι

- προκαθορισμένο από την έναρξη λειτουργίας της;
3. Η πολιτική αμοιβών συμβάλλει στην υποκίνηση των εργαζομένων;
 4. Πως γίνεται η στρατολόγηση του εργατικού δυναμικού;
 5. Η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς;
 6. Πως γίνεται η αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού;
 7. Τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους από την επιχείρησή σας πιστεύεται ότι είναι αρκετά να συμβάλλουν στη καλύτερη απόδοση των εργαζομένων;
 8. Χρησιμοποιεί η επιχείρησή ορισμένη πολιτική μισθών και ημερομισθίων;
 9. Πιστεύεται ότι μόνο ο διευθυντής και οι προϊστάμενοι λύνουν τα προβλήματα της επιχείρησής ή είναι απαραίτητη και η συμμετοχή των εργαζομένων;
 10. Πως αντιμετωπίζεται τη μη αποδοτική συμπεριφορά των υφισταμένων σας; Ποιο πιστεύεται ότι είναι το καλύτερο μέσο επαναφοράς του εργαζόμενου στη πραγματικότητα: ο διάλογος ή η τιμωρία;
 11. Πως βλέπουν τον άνθρωπο-εργαζόμενο οι προϊστάμενοι των επιχειρήσεων;

Στις απαντήσεις που πήραμε σχετικά με τη διοίκηση προσωπικού, κοινή αποδοχή και από τις δύο επιχειρήσεις, είναι ότι αποτελεί ένα ολοκληρωμένο μέρος της διαδικασίας του μάνατζμεντ (διοικήσεως). Η παραγωγή και η λύση ανθρώπινων προβλημάτων στην εργασία, συνδέονται στενότερα και δε μπορούν να χωριστούν.

Κοινή αποδοχή ακόμα είναι ότι τα σπουδαιότερα προβλήματα μέσα στις επιχειρήσεις είναι τα ανθρώπινα, που με αυτό τον τρόπο θέλησαν να υπερτονίσουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρησή τους.

Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις υπάρχει οργανωμένο τμήμα προσωπικού, έχει αρμοδιότητες για τη μισθοδοσία, για την ανάπτυξη της επιχείρησής, για τις προσλήψεις και στη διοίκηση προσωπικού. Άλλη

αρμοδιότητα της υπηρεσίας προσωπικού είναι να εκπαιδεύει, να διορθώνει, να συμβουλεύει και να αξιολογεί την εργασία των άλλων εργαζομένων. Επίσης βασική απασχόληση της υπηρεσίας προσωπικού είναι να χειρίζεται τα παράπονα των εργαζομένων και να προσπαθεί αν μπορεί να δίνει ικανοποιητικές λύσεις.

Οι επιχειρήσεις με τις οποίες ασχοληθήκαμε ακολουθούν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα υποκίνησης, το πρόγραμμα αυτό είναι προκαθορισμένο από την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης και δεν έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και των υπαλλήλων της.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που πήραμε από τους διευθυντές προσωπικού των συγκεκριμένων επιχειρήσεων που ασχοληθήκαμε η πολιτική αμοιβών έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων έναντι στην επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε προγραμματισμό εργατικού δυναμικού σύμφωνα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και την αύξηση της παραγωγής. Πράγματι με τον προγραμματισμό εξασφαλίζεται η ανά πάσα στιγμή διαθεσιμότητα προσωπικού στην επιχείρηση και είναι τόσο ζωτικής σημασίας, όσο και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός οποιασδήποτε άλλης λειτουργίας και γι' αυτό δε πρέπει να παραμελείται.

Όσον αφορά την στρατολόγηση του εργατικού δυναμικού, γενική άποψη και των δύο επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν, ήταν ότι η απόκτηση συνεπών ανθρώπων με κατάλληλα προσόντα, ορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης, τόσο, όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες ή οι αγορές.

Για τις δύο επιχειρήσεις κατά κύριο λόγο η στρατολόγηση του προσωπικού τους γίνεται από εξωτερικές πηγές, όπως ανακοινώσεις στον τύπο, από ειδικές εταιρίες επιλογής προσωπικού, όταν πρόκειται για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας ή από τον ΟΑΕΔ μέσα από κάποια προγράμματα επιδότησης εργοδοτών, όταν προσλαμβάνουν άτομα που δεν έχουν εργασία. Φυσικά, ο τρόπος αυτός κατά την άποψη μας, επινοεί αρκετούς κινδύνους για την επιχείρηση, όταν οι νεοπροσληφθέντες δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα να καλύψουν πιο ειδικευμένες θέσεις εργασίας.

Η πιο εφαρμοσμένη μέθοδος επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν, είναι αυτή του βιογραφικού σημειώματος και της συνέντευξης. Τα βιογραφικά σημειώματα όπως ανέφεραν, τους βοηθούν να πάρουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως η ηλικία του, η οικογενειακή του κατάσταση, η μόρφωση του, οι εργασιακές εμπειρίες του, τα χόμπι του. Ακόμη, βοηθούν στο να διαπιστώσουν την ικανότητα του εργαζόμενου να τακτοποιεί τις σκέψεις του και να τις παρουσιάζει με σαφή τρόπο.

Συνήθως τα βιογραφικά σημειώματα τα χρησιμοποιούν περισσότερο για στελέχωση διοικητικών θέσεων. Παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου του βιογραφικού σημειώματος, οι επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν, πιστεύουν ότι η συνέντευξη παραμένει το ίδιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής γιατί τους βοηθάει να δουν το όλο του ατόμου, να αξιολογήσουν αυτόν και την συμπεριφορά του απ' ευθείας και να συνδυάσουν τα δεδομένα του βιογραφικού σημειώματος με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις που τους οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι για τις δεδομένες επιχειρήσεις υπάρχει μια δοκιμαστική περίοδος για τους νεοπροσλαμβανόμενους που είναι συνήθως στους έξι μήνες.

Είναι αναμφισβήτητη η συμβολή της εκπαίδευσης στη διατήρηση υψηλού ηθικού των εργαζομένων αφού τους βοηθά να αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στο χώρο εργασίας τους μιας και θα μπορούν να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που θα τους απασχολήσουν στο μέλλον με μεγαλύτερη νηφαλιότητα. Επίσης οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εκτίμηση της διοίκησης, νιώθουν ότι αναγνωρίζεται το έργο τους και αποκτούν το αίσθημα ότι αξίζουν ότι είναι ικανοί, χρήσιμοι και απαραίτητοι στην επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις που ασχοληθήκαμε άφησαν να υπονοηθεί ότι γίνεται μια σύγκριση ανάμεσα στους εργαζομένους τους, αξιολογούν την ποιότητα και ποσότητα της δουλειάς τους, την εργατικότητα τους όσο αυτό γίνεται εφικτό, μιας και δε βρίσκονται συχνά στο χώρο που κινούνται οι εργαζόμενοι. Όσο για

την εκπαίδευση των εργαζομένων τους, κοινή αποδοχή από όλους τους διευθύνοντες των επιχειρήσεων ότι, είναι ευθύνη τους η πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Όπως αναφέραμε, η ευθύνη δε αυτή, σήμερα για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και ικανότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο και περισσότερο γίνεται δεκτό, πως αυτό αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό.

Φυσικό είναι ότι η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή συνθηκών τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διάθεσης προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα στις επιχειρήσεις αυξάνουν συνέχεια τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη ασχολούνται σ' αυτές.

Το συμπέρασμα που βγήκε από δύο επιχειρήσεις, δε μας δίνει δικαίωμα να μιλήσουμε για ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Βέβαια, όλοι οι διευθύνοντες ανέφεραν ότι πράγματι προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τη κάθε εκπαιδευτική ενέργεια που τους παρουσιάζεται, διακηρύσσοντας παράλληλα, ότι υποστηρίζουν τις επενδύσεις πάνω στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της εκπαίδευσης.

Μια άλλη μέθοδος εκπαίδευσης είναι οι σεμιναριακές διαδικασίες έξω από τον οργανισμό, όπως σεμινάρια Εργατική και ασφαλιστική νομοθεσία, Οικονομικά και χρηματοοικονομικά, Ολική ποιότητα, Πωλήσεις, Μάρκετινγκ και δημόσιες σχέσεις, Εφαρμογές μηχανογράφησης, συστήματα ασφάλειας και υγιεινής τροφίμων. Καταλήγοντας, τονίζουμε ότι, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποκλείσει την περίπτωση του διλήμματος για το αν θα προβεί σε εκπαιδευτικές ενέργειες, αφού η εκπαίδευση καταφέρνει να λειτουργεί συμπληρωματικά της στρατολόγησης, καλύπτοντας και τις τελευταίες ανάγκες σε προσωπικό, να βελτιώνει την απόδοση, τόσο των νέων, όσο και των παλιών εργαζομένων, να επιλύει πλήθος λειτουργικών προβλημάτων όπως αποχωρήσεις, απουσίες, ατυχήματα, παράπονα. Επίσης, αναμφισβήτητη είναι η συμβολή της εκπαίδευσης, στη διατήρηση υψηλού ηθικού των εργαζομένων.

Η διοίκηση ενθαρρύνει μόνο τους υπαλλήλους που έχουν μεγάλη προϋπηρεσία σε αυτή αλλά ακόμα και αυτούς σε μικρό βαθμό. Όμως δουλεύοντας σε ένα περιβάλλον όπου οι ευκαιρίες για προαγωγή είναι ελάχιστες, το χρήμα δε θεωρείται ικανός παράγοντας που θα συντελέσει στη παραμονή των υπαλλήλων στην εργασία. Ένα μπράβο είναι αρκετό για να κάνει τον υπάλληλο να αισθανθεί καλύτερα, οπότε την επόμενη φορά εξαιτίας της αναμονής της επιβράβευσης, θα εκτελέσει την εργασία του αποδοτικότερα.

Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δε λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου συνεπώς τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις να μην είναι αρκετά να τους οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Οι εργοδότες θεωρούν αρχικά τις αμοιβές των εργαζομένων τους σαν κόστος για την επιχείρησή τους. Όμως, από την εμπειρία τους, τους είναι γνωστό ότι για να κρατήσουν και να προσελκύσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους, πρέπει να πληρώσουν επαρκείς μισθούς και ακόμη μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια επιχείρηση.

Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις το θέμα των αμοιβών το χειρίζεται η διεύθυνση προσωπικού και η πολιτική που χρησιμοποιούν είναι στα επίπεδα τα ίδια που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις παρόμοιας κατηγορίας. Όμως παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν και ένα σύστημα παροχών προς τους εργαζόμενους τους, που όπως θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αφοσίωση αυτών στην επιχείρηση, θα υψώσουν το ηθικό τους, θα μειώσουν τις αποχωρήσεις και τις απουσίες. Αναφορικά, οι πρόσθετες παροχές που δίνονται είναι:

- Ειδικά BONUS σε άτομα που επιτέλεσαν με επιτυχία μια ορισμένη εργασία
- Χριστουγεννιάτικα και Πασχαλινά επιδόματα
- Οικονομική βοήθεια σε εργαζομένους που τους έχει παρουσιαστεί κάποια ανάγκη
- Παροχές σε είδη που η εταιρία παράγει
- Εκπτώσεις στα είδη της εταιρίας.

Η εταιρεία που δύναται να ικανοποιεί τις οικονομικές απαιτήσεις του καλού εργαζόμενου, θα έχει και τις πλέον σοβαρές πιθανότητες για να τον αποκτήσει ή για να τον κρατήσει, αν ήδη εργάζεται σ' αυτήν. Φτάνουμε λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι η εταιρεία με τις καλές αμοιβές και παροχές έχει τις περισσότερες πιθανότητες να απασχολεί ικανούς εργαζομένους και έτσι θα μπορέσει να επιβιώσει στον ανταγωνισμό και να τον ξεπεράσει.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης είναι απαραίτητη. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να εκφράσουν τις απόψεις τους σε θέματα που αφορούν τις ίδιες. Επειδή όμως απαιτείται άμεση και γρήγορη επίλυση αυτών δεν είναι εφικτό να ληφθεί υπόψη ένας τόσο μεγάλος αριθμός διαφορετικών προτάσεων. Έτσι τελικά οι αποφάσεις παίρνονται από τα ανώτερα στελέχη.

Οι επιχειρήσεις που ασχοληθήκαμε στο ερώτημα πως αντιμετωπίζουν τη μη αποδοτική συμπεριφορά των υφισταμένων τους και ποιο πιστεύουν ότι είναι το καλύτερο μέσο επαναφοράς του εργαζόμενου στη πραγματικότητα, μας απάντησαν πως πρωταρχική ενέργεια της διοίκησης είναι ο διάλογος με τον εργαζόμενο για την επίλυση τυχόν προβλημάτων παράλληλα με την εκπαίδευση και τη συνεχή επικοινωνία προσωπικού και διοίκησης.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμα καταλήξει σε ορισμένες κενές θέσεις σχετικά με το πως συμπεριφέρεται ο άνθρωπος- εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση. Για το μόνο που είναι σίγουροι, είναι ότι υπάρχουν διαφορετικοί αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης και του ατόμου, όπως διαφορετική θεωρείται και η θέση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση. Γενικά αποδεκτό όμως από τις επιχειρήσεις που επισκεφτήκαμε, είναι ότι θεωρούν τον άνθρωπο-εργαζόμενο το κλειδί για την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Στο ερώτημα μας τώρα, για το πως πιστεύουν ότι ο έλληνας εργαζόμενος αντιμετωπίζει την εργασία του, τους βρήκαμε ' ενωμένους'. Όλοι εξέφρασαν την άποψη ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, βλέπει την εργασία του, σαν το μέσο που θα τους βοηθήσει να επιβιώσουν. Θα προσφέρει την εργασιακή του δύναμη - που είναι γι' αυτόν ένα κομμάτι από τον εαυτό του-και θα περιμένει αν αντιληφθεί εάν αυτά που παίρνει είναι ικανοποιητικά ή και

προκειμένου να αποφασίσει εάν θα μείνει στην επιχείρηση. Τι αν θα έρθουμε ή όχι σε μια ικανοποιητική εργασιακή που να αφήνει ευχαριστημένα και τα δύο μέρη, οι ερωτηθέντες δε μπορούσαν να απαντήσουν με βεβαιότητα, γιατί όλα εξαρτώνται όπως μας απάντησαν από τα συγκεκριμένα άτομα και από τη συγκεκριμένη θέση σε μια δεδομένη επιχείρηση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά μετά την έρευνα και τη μελέτη των απαντήσεων που πήραμε από τις επιχειρήσεις που δρουν στον Ελληνικό χώρο, διαπιστώνουμε ότι μια επιχείρηση που πρέπει να λειτουργήσει με και δια μέσου ανθρώπων, ο βαθμός κατά τον οποίο θα είναι θα είναι ικανή να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς της, εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά εργάζεται το τμήμα προσωπικού της και η ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας. Η επαρκώς εκτέλεση ωστόσο, δε συμβαίνει αυτόματα, αλλά μάλλον είναι το αποτέλεσμα καλής διοικήσεως προσωπικού.

Μολονότι η ανάπτυξη του πεδίου προσωπικού έχει οδηγήσει στην εξέλιξη τμημάτων προσωπικού έχει οδηγήσει στην εξέλιξη τμημάτων προσωπικού (υπηρεσία προσωπικού) και ειδικών για να βοηθήσουν και να συντονίσουν τις δραστηριότητες προσωπικού μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό, η ευθύνη για τη πραγματική διοίκηση προσωπικού ανήκει ακόμα στους προϊσταμένους τμημάτων και στους εφόπτες.

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

Η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής υπηρεσίας διοίκησης προσωπικού, θα προσφέρει συντονισμό της όλης επιχειρηματικής προσπάθειας, θα βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ διευθύνσεως και εργαζομένων. Θα μπορέσει να αντιμετωπίζει συστηματικά τα προβλήματα των εργαζομένων, που έτσι και αλλιώς υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και εκτός των άλλων, οι εργαζόμενοι θα αναπτύσσουν καλύτερο ηθικό, μια και θα γνωρίζουν ότι υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για να ασχοληθεί με τα προβλήματά τους.

Πάνω από όλα, θα ακολουθείται μια συνεπής και σταθερή πολιτική

προσωπικού μέσα στις επιχειρήσεις σε θέματα προσλήψεων, αξιολογήσεων, προαγωγών, πειθαρχικού ελέγχου, εκπαίδευσεως και επιμόρφωσης του προσωπικού, καλύτερων συνθηκών εργασίας και κοινωνικής πρόνοιας.

Η πορεία της διοικήσεως ανθρώπων, σε κοινωνία όπου οι επιχειρήσεις γρήγορα αλλάζουν, είναι περισσότερο πολύπλοκη από τη διοίκηση προσωπικού σε προηγμένες, απλούστερες κοινωνίες.

Από την έρευνα μας όμως φάνηκε, ότι σε πολλές επιχειρήσεις, υπάρχει εκτεταμένη έλλειψη κατανόησης και γνώσεως σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις των οποίων τα ανώτερα στελέχη έχουν λίγη ή καθόλου γνώση των εννοιών και της θεωρίας της διοικήσεως, η οποία περιλαμβάνει έναν εξαιρετικό αριθμό προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που είναι ψυχολογικά, κοινωνικά και πολιτικά.

Ωστόσο, δε πρέπει να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι τα προβλήματα που αναφέραμε στην εργασία μας και που αφορούν τη διοίκηση προσωπικού, είναι νέα. Κάθε οργανισμός από την αρχή που δημιουργήθηκαν οι πρώτες οργανωμένες επιχειρήσεις, χρειάστηκε να ενδιαφερθεί κατά κάποιο τρόπο με την επιλογή, την αξιοποίηση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Γενικά όμως οι άνθρωποι χωρίς αμφιβολία, έχουν διοικηθεί αποτελεσματικά μέσα στους αιώνες, μ' όλο που είναι φανερό πως κάθε πρόβλημα στη διοίκηση προσωπικού, οπωσδήποτε δεν έχει εξαφανιστεί. Νέα προβλήματα έχουν προκύψει και παλιά έχουν πάρει νέες μορφές και απαιτούν νέες λύσεις. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί και στη χώρα μας, θα απαιτήσουν νέες μεθόδους διοικήσεως προσωπικού και μια μεγαλύτερη ενημερότητα της σπουδαιότητας που έχει ο χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η υποκίνηση είναι σήμερα από τα πιο σπουδαία θέματα στο χώρο των επιχειρήσεων γιατί αποδεσμεύει σημαντική ενέργεια από άτομα προς όφελος των οργανωτικών στόχων.

Έτσι σύμφωνα με τις θεωρίες αναγκών, το άτομο συμπεριφέρεται με τον τρόπο, που συμπεριφέρεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. συνεπώς στόχος των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η διευκόλυνση της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων και πάνω σε αυτόν τον άξονα θα πρέπει να στηρίζονται οι υποκινητικές προσπάθειές τους.

Συνεπώς βασικός υποκινητικός στόχος των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η διαμόρφωση προσδοκιών σε ρεαλιστικά επίπεδα και η προσπάθεια εκπλήρωσης των προσδοκιών αυτών.

Η μέχρι σήμερα πρακτική πλευρά της υποκίνησης έδειξε πως τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όταν γίνεται συνδυασμός διαφόρων τεχνικών για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.

Η ηγεσία έχει αναγνωριστεί σαν παράγοντας κλειδί στην υποκίνηση αφού εκτιμάται ότι κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τα προβλήματα υποκίνησης οφείλονται στην ηγεσία και κατά ένα μικρό ποσοστό σε άλλους παράγοντες.

Γίνεται σαφές στα διοικητικά στελέχη, πως στις σημερινές συνθήκες δε μπορούν να στηρίζουν την υποκίνηση των εργαζομένων αποκλειστικά και μόνο στο χρήμα, γιατί το μοντέλο που κυριαρχεί σήμερα είναι αυτό του κοινωνικού ανθρώπου.

Συνεπώς θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη για να υποκινήσουν τους εργαζομένους ικανοποιητικά να ρίξουν το κέντρο βάρους σε άλλες ανταμοιβές μη οικονομικού χαρακτήρα π.χ. αναγνώριση που σκοπεύει στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών των εργαζομένων οι οποίες είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν.

Το βασικότερο ίσως στοιχείο είναι ότι σήμερα το διοικητικό στέλεχος έχει μεγάλες δυνατότητες δημιουργίας 'θετικού υποκινητικού κλίματος' στο χώρο ευθύνης του, αρκεί να έχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες για την εφαρμογή τους στη πράξη.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δήμου Νίκος «Διοίκηση Προσωπικού», εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1999,σελ 121-125,127-138,207-215.
- Κανελλόπουλος Χ. «Αξιολόγηση Προσωπικού»,Αθήνα 1979,σελ 13-18
- Ευροτύρη-Κουφίδου Στυλιανή «Διοίκηση Προσωπικού»,εκδόσεις αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1992, σελ 24-28
- Φαναριώτης Π. «Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή Στα Σύγχρονα συστήματα Χειρισμού Του Ανθρώπινου Δυναμικού» εκδόσεις Σταμούλης, σελ 27-48, 49-58.
- Χατζηπαντελή. Σ. Παναγιώτα «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» Α έκδοση, εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα 1999,σελ 61-74,111-120,196-207.
- www.msn.com
- www.yahoo.com -www.in.com
- www.flash.gr -www.altasoft.gr -[www, altasoft. com](http://www.altasoft.com)